



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE TALENTO  
HUMANO DEL MINISTERIO DEL INTERIOR EN  
TUNGURAHUA”.**

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera  
Comercial con mención en Administración de la Productividad.

### **Línea de Investigación:**

Planificación y gestión estratégica aplicadas a empresas y  
organizaciones.

### **Autor:**

**ADRIANA ALEXANDRA PAREDES ORTÍZ.**

### **Director:**

**DR. CARLOS MEJÍA MONTENEGRO.**

**Ambato – Ecuador**

**Diciembre 2012**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR –**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL  
MINISTERIO DEL INTERIOR EN TUNGURAHUA”.

**Línea de Investigación:**

Planificación y gestión estratégica aplicadas a empresas y organizaciones.

**Autor:**

ADRIANA ALEXANDRA PAREDES ORTÍZ.

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Dr.

**DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

Rocío del Carmen Rubio Paredes, Dra.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

Ángel Rogelio Ortíz del Pino, Dr.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.

**DIRECTOR ESCUELA DE**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. \_\_\_\_\_

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL**

**PROCURADOR PUCESA**

f. \_\_\_\_\_

**Ambato – Ecuador**

**Diciembre 2012**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Adriana Alexandra Paredes Ortiz portadora de la cédula de ciudadanía No. 180447861-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN PRODUCTIVIDAD son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Adriana Alexandra Paredes Ortiz.

C.I. 180447861-6.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios fuente de fortaleza e inspiración, porque Él con su infinita bondad y amor ha hecho posible este trabajo.

A mi Madre Rocío Ortiz y a mi Padre Telmo Paredes, por creer en mi y porque siempre me apoyaron. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a Ustedes Los Amo. A mis hermanos, a mis sobrinitos, por sus palabras de aliento y siempre estar pendientes de mí.

A mi novio Marco, por compartir los buenos y malos momentos a mi lado.

Quiero dejar constancia de mi profundo y más sincero agradecimiento a mi Director de Disertación, Dr. Carlitos Mejía por su gran apoyo y colaboración para alcanzar mi meta profesional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente.

Al personal del Ministerio del Interior de Tungurahua, en especial a los miembros de la Unidad de Talento Humano por su gran colaboración en todo momento.

Gracias de todo corazón.

Adriana Paredes.

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo mi amor y cariño a:

Dios, por darme la oportunidad de vivir, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre si hay algo que sé hacer bien es por ti, y cuando llega la recompensa por un esfuerzo no puedo dejar de recordar tu cercanía, tu devoción y tu ejemplo. Que esta sea la recompensa a tantos años de entrega, desvelos, apoyo. Te quiero con todo mi corazón.

Mi padre detrás de este logro estás tú, tu apoyo, confianza y cariño. Nada podría ser mejor: Gracias por darme la oportunidad de hacer realidad este sueño compartido, por alentarme a hacer lo que quiero y ser como soy te adoro.

Mis hermanos, mis sobrinitos por estar siempre conmigo, por sus consejos, por quererme mucho y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mi novio Marco, por ayudarme, darme ánimo para seguir adelante, por nunca dejarme sola y ser mi apoyo cada instante de mi vida, por siempre estar ahí cuando lo necesite. Lo amo mucho.

Adriana Paredes.

## **RESUMEN**

El presente proyecto de disertación tiene como objetivo elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua, sobre la aplicación de una herramienta clave del manejo organizacional como es, la Planificación Estratégica, con la cual se busca dar una mejor alternativa de ejecución a las operaciones que se desarrollan en esta unidad, permitiendo así contribuir al cumplimiento de metas y objetivos institucionales. En el contexto actual de cambio y mejora continua un plan estratégico es un aspecto de gran importancia, para poder alcanzar esta meta es preciso construir verdaderas bases que permitan conseguir resultados óptimos, por lo tanto determinar el camino a seguir y los pasos necesarios para poder alcanzar lo planeado es fundamental en toda institución. Para la realización del proyecto se utilizó el cuestionario y la observación, lo que permitió establecer un diagnóstico adecuado de la unidad para determinar los objetivos y estrategias a ser implementadas así como también la manera en la que deben ser desarrolladas las actividades. El resultado final de este trabajo es la Planificación Estratégica para la unidad, puesto que se pretende contar con una guía para llevar a cabo las operaciones del personal, buscando en todo momento el manejo óptimo de los recursos y la satisfacción del usuario interno y externo.

## **ABSTRACT**

This dissertation project aims to develop a Strategic Plan for the Human Resources Department of the Ministry of Interior in Tungurahua. The project is about the application of Organizational Management Key tools such as Strategic Planning in order to give the best executable alternative to operations developed in this department helping to meet objectives and targets. In the current context of changes and continues improvements, strategic plan is very important to meet the target, hence it is important to build strong basis to achieve optimal results, and to establish the steps needed and the path to take in order to meet what is planned which is important for every institution. Questionnaires and observations were used in order to develop proper department diagnosis to define objectives and strategies to be implemented as well as the way the activities should be developed. The final result of this work is a strategic plan for the department, because it is pretended to offer a guide in order to carry out employees activities; always looking for the best resources management and the customer employee satisfactions.

## TABLA DE CONTENIDOS

### Preliminares

|                                                     |      |
|-----------------------------------------------------|------|
| Declaración de Autenticidad y Responsabilidad ..... | III  |
| Agradecimiento .....                                | IV   |
| Dedicatoria .....                                   | V    |
| Resumen .....                                       | VI   |
| Abstract .....                                      | VII  |
| Tabla de Contenidos .....                           | VIII |
| Tabla de Gráficos .....                             | XIII |
| Introducción .....                                  | 1    |
| Capítulo I : El Problema .....                      | 3    |
| 1.1 Tema .....                                      | 3    |
| 1.2 Planteamiento del Problema .....                | 3    |
| 1.3 Contextualización .....                         | 6    |
| 1.3.1 Macro .....                                   | 6    |
| 1.3.2 Meso .....                                    | 8    |
| 1.3.3 Micro .....                                   | 9    |
| 1.4 Árbol de Problemas .....                        | 11   |
| 1.5 Análisis Crítico .....                          | 12   |
| 1.6 Prognosis .....                                 | 13   |
| 1.6.1 Formulación del Problema .....                | 13   |
| 1.6.2 Preguntas Básicas .....                       | 13   |
| 1.6.3 Delimitación del Problema .....               | 14   |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1.7 Justificación.....                                        | 15 |
| 1.8 Objetivos .....                                           | 17 |
| 1.8.1 General .....                                           | 17 |
| 1.8.2 Específicos .....                                       | 17 |
| Capítulo II : Marco Teórico.....                              | 18 |
| 2.1 Reseña Histórica de la Gobernación de Tungurahua.....     | 18 |
| 2.2 Antecedentes Investigativos .....                         | 22 |
| 2.3 Fundamentación Filosófica .....                           | 24 |
| 2.4 Fundamentación Legal.....                                 | 25 |
| 2.5 Categorías Fundamentales.....                             | 35 |
| 2.5.1 Generalidades de la Planificación Estratégica .....     | 35 |
| 2.5.2 Definiciones de Planificación Estratégica .....         | 36 |
| 2.5.3 Proceso de la Planificación Estratégica.....            | 39 |
| 2.5.4 Importancia de la Planificación Estratégica .....       | 41 |
| 2.5.5 Ventajas de la Planificación Estratégica .....          | 41 |
| 2.5.6 Elementos de la Planificación Estratégica.....          | 42 |
| 2.5.7 Principios Básicos de la Planificación Estratégica..... | 45 |
| 2.5.8 Modelos de Planificación Estratégica .....              | 46 |
| 2.6 Pasos para la Elaboración del Plan Estratégico .....      | 54 |
| 2.6.1 Misión .....                                            | 54 |
| 2.6.2 Visión.....                                             | 58 |
| 2.6.3 Valores .....                                           | 60 |
| 2.6.4 Cultura Organizacional.....                             | 62 |
| 2.6.5 Objetivos Organizacionales .....                        | 62 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.6.6 Objetivos Generales.....                                          | 63  |
| 2.6.7 Objetivos Específicos.....                                        | 64  |
| 2.6.8 Políticas.....                                                    | 64  |
| 2.6.9 Formulación de Estrategias .....                                  | 65  |
| 2.6.9.1 Tipos de Estrategias .....                                      | 67  |
| 2.6.10 Análisis Ambiental.....                                          | 73  |
| 2.6.11 Matriz de Jerarquización.....                                    | 77  |
| 2.6.12 Matriz FODA .....                                                | 77  |
| 2.6.13 Matriz E.F.I. (Evaluación de Factores Internos) .....            | 81  |
| 2.6.14 Matriz E.F.E. (Evaluación de Factores Externos).....             | 84  |
| 2.6.15 Matriz de Priorización.....                                      | 87  |
| 2.6.16 Matriz FODA de Acciones Estratégicas.....                        | 88  |
| 2.6.17 Análisis PEST .....                                              | 90  |
| 2.6.18 Matriz De Impacto (Multivariable) .....                          | 93  |
| 2.7 Planificación de Recursos Humanos .....                             | 95  |
| 2.7.1 Concepto e Importancia de la Planeación de Recursos Humanos ..... | 95  |
| 2.7.2 Importancia de la Planeación de Recursos Humanos.....             | 96  |
| 2.8 Administración del Talento Humano .....                             | 96  |
| 2.9 Gestión Estratégica del Talento Humano .....                        | 97  |
| 2.10 Modelos de Gestión del Talento Humano.....                         | 99  |
| 2.11 Gestión del Talento Humano por Competencias .....                  | 100 |
| 2.11.1 Modelos de Harper y Lynch .....                                  | 101 |
| 2.11.2 Modelos de Werther y Davis.....                                  | 102 |
| 2.11.3 Modelos de Idalberto Chiavenato .....                            | 105 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 2.12 Sistema de Gestión del Talento Humano .....           | 107 |
| 2.13 Definición de Términos .....                          | 110 |
| 2.14 Señalamiento de Variables .....                       | 112 |
| Capítulo III : Metodología .....                           | 113 |
| 3.1 Enfoque .....                                          | 113 |
| 3.2 Modalidad de la Investigación .....                    | 113 |
| 3.3 Técnicas de la Investigación .....                     | 114 |
| 3.4 Población .....                                        | 117 |
| 3.4.1. Población .....                                     | 117 |
| 3.5 Recolección de la Información .....                    | 118 |
| 3.6. Análisis e Interpretación de Resultados.....          | 119 |
| 3.6.1 Análisis Ambiental.....                              | 121 |
| 3.6.2 Matrices de Priorización.....                        | 127 |
| 3.6.3 Matriz de Evaluación Factores Internos (E.F.I) ..... | 132 |
| 3.6.4 Matriz De Evaluación Factores Externos (E.F.E) ..... | 133 |
| Capítulo IV : Propuesta .....                              | 135 |
| 4.1 Título .....                                           | 135 |
| 4.2 Presentación .....                                     | 135 |
| 4.3 Introducción.....                                      | 136 |
| 4.3.1 Datos Informativos .....                             | 137 |
| 4.4 Justificación.....                                     | 137 |
| 4.5 Objetivos .....                                        | 138 |
| 4.5.1 Objetivo General .....                               | 138 |
| 4.5.2 Objetivos Específicos.....                           | 139 |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 4.6 Direccionamiento Estratégico .....               | 139 |
| 4.7 Proceso del Planeamiento Estratégico .....       | 140 |
| 4.7.1 Establecimiento de la Misión .....             | 141 |
| 4.7.1.1 Propuesta de Misión .....                    | 142 |
| 4.7.2 Establecimiento de la Visión .....             | 142 |
| 4.7.2.1 Propuesta de Visión .....                    | 143 |
| 4.7.3 Valores Propuestos .....                       | 144 |
| 4.7.4 Políticas Propuestas .....                     | 145 |
| 4.7.5 Matriz FODA .....                              | 147 |
| 4.7.6 Matriz de Estrategias Agresivas (FO) .....     | 148 |
| 4.7.7 Matriz de Estrategias Conservadoras (DO) ..... | 150 |
| 4.7.8 Matriz de Estrategias Competitivas (FA) .....  | 151 |
| 4.7.9 Matriz de Estrategias Defensivas (DA) .....    | 152 |
| Capítulo V : Conclusiones y Recomendaciones .....    | 159 |
| 5.1 Conclusiones .....                               | 159 |
| 5.2 Recomendaciones .....                            | 161 |
| Bibliografía .....                                   | 163 |
| Linkografía .....                                    | 166 |
| Glosario .....                                       | 168 |
| Anexos .....                                         | 173 |

## TABLA DE GRÁFICOS

### Gráficos

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 2.1: Planificación Estratégica .....                            | 38  |
| Gráfico 2.2: Modelo de Planificación Estratégica .....                  | 40  |
| Gráfico 2.3: Proceso de Decisiones Estratégicas - Eugenio Yáñez .....   | 47  |
| Gráfico 2.4: Estructura del Progreso de Planificación Comercial .....   | 48  |
| Gráfico 2.5: Modelo Gerencia Estratégica .....                          | 50  |
| Gráfico 2.6: Escenarios de la Planeación Estratégica Aplicada .....     | 51  |
| Gráfico 2.7: Pasos para la Elaboración del Plan Estratégico .....       | 53  |
| Gráfico 2.8: Aspectos sobre la Misión .....                             | 55  |
| Gráfico 2.9: Aspectos de la Visión .....                                | 59  |
| Gráfico 2.10: Análisis Ambiental .....                                  | 73  |
| Gráfico 2.11: Factores del Ambiente Interno .....                       | 75  |
| Gráfico 2.12: Factores del Ambiente Externo .....                       | 76  |
| Gráfico 2.13: Estructura del Modelo de Gestión del Talento Humano ..... | 100 |
| Gráfico 2.14: Modelo de Harper y Lynch .....                            | 102 |
| Gráfico 2.15: Modelo de Werther y Davis .....                           | 104 |
| Gráfico 2.16: Modelo de Idalberto Chiavenato .....                      | 106 |
| Gráfico 4.1: Proceso del Planeamiento Estratégico .....                 | 141 |

### Cuadros

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1.1: Árbol de Problemas.....                                                      | 11 |
| Cuadro 2.1: Detalle de Puestos de Trabajo del Ministerio del Interior en Tungurahua..... | 21 |
| Cuadro 2.2: Componentes de la Misión.....                                                | 57 |

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 2.3: Componentes de la Visión .....                           | 60  |
| Cuadro 2.4: MATRIZ FODA.....                                         | 80  |
| Cuadro 2.5: Matriz De Evaluación Factores Internos .....             | 82  |
| Cuadro 2.6: Matriz De Evaluación Factores Externos .....             | 85  |
| Cuadro 2.7: Niveles de Impacto – Matriz de Priorización.....         | 88  |
| Cuadro 2.8: Matriz FODA Estrategias .....                            | 90  |
| Cuadro 2.9: Análisis PEST.....                                       | 92  |
| Cuadro 2.10: Matriz Selección De Estrategias .....                   | 94  |
| Cuadro 3.1: Resumen Información Primaria.....                        | 115 |
| Cuadro 3.2: Resumen Información Secundaria.....                      | 117 |
| Cuadro 3.3: Personal del Ministerio del Interior en Tungurahua ..... | 118 |
| Cuadro 3.4: Resultados del Cuestionario .....                        | 119 |
| Cuadro 3.5: Resumen Matriz FODA .....                                | 126 |
| Cuadro 3.6: Matrices de Fortalezas.....                              | 128 |
| Cuadro 3.7: Matriz de Debilidades.....                               | 129 |
| Cuadro 3.8: Matriz de Oportunidades.....                             | 130 |
| Cuadro 3.9: Matriz de Amenazas. ....                                 | 131 |
| Cuadro 3.10: Matriz E.F.I. ....                                      | 132 |
| Cuadro 3.11: Matriz E.F.E.....                                       | 133 |
| Cuadro 4.1: Propuesta de Misión. ....                                | 142 |
| Cuadro 4.2: Propuesta de Visión. ....                                | 143 |
| Cuadro 4.3: Matriz FODA.....                                         | 147 |
| Cuadro 4.4: Matriz de Estrategias Agresivas (FO) .....               | 149 |
| Cuadro 4.5: Matriz de Estrategias Conservadoras (DO) .....           | 150 |
| Cuadro 4.6: Matriz de Estrategias Competitivas (FA) .....            | 151 |
| Cuadro 4.7: Matriz de Estrategias Defensivas (DA) .....              | 152 |
| Cuadro 4.8: Plan de Acción Objetivo Estratégico N°1 .....            | 153 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 4.9: Plan de Acción Objetivo Estratégico N°2 .....  | 154 |
| Cuadro 4.10: Plan de Acción Objetivo Estratégico N°3 ..... | 155 |
| Cuadro 4.11: Plan de Acción Objetivo Estratégico N°4 ..... | 156 |

## INTRODUCCIÓN

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, se vive un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía, del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, en el que sólo las mejor preparadas podrán asegurar su supervivencia.

El siguiente trabajo tiene como propósito fundamental establecer un Plan Estratégico que permita a la Unidad de Talento Humano fortalecer, mejorar y actualizar su gestión administrativa ante los desafíos de la época, esto implica contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos organizacionales.

La estructura del presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

El CAPÍTULO I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos del árbol de problemas, se detalla la justificación de la investigación y finalmente se determina el objetivo general y los objetivos específicos.

En el CAPÍTULO II, se describe la reseña histórica de la Gobernación de Tungurahua, los antecedentes de la investigación y los fundamentos teóricos en los cuales se basa el proyecto, detallando todos los aspectos

relacionados a la Planificación Estratégica y Talento Humano haciendo énfasis en el planteamiento del problema, se puntualiza la definición de términos y las variables de estudio.

En el CAPÍTULO III, se menciona la metodología aplicada para la obtención de la información, especificando los tipos o niveles investigativos, se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Además consta el análisis e interpretación de resultados de la información recopilada mediante el cuestionario aplicado a la población, objeto de estudio.

El CAPÍTULO IV detalla la propuesta del plan estratégico iniciando con un análisis del entorno interno y externo de la empresa, seguido por el desarrollo de las herramientas más aplicables de cada proceso de planificación estratégica.

El CAPÍTULO V recoge las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Finalmente se establece la bibliografía, el glosario y los anexos del trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del "Ministerio del Interior en Tungurahua".

### **1.2 Planteamiento del Problema**

La formulación de un plan estratégico permitirá tomar medidas correctivas o preventivas, según corresponda, para mejorar los procesos de la Unidad de Talento Humano.

El papel del Ministerio del Interior en Tungurahua es ejercer la rectoría, formular, ejecutar y evaluar la política pública para garantizar la seguridad interna y gobernabilidad del Estado, en el marco del respeto a los derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana para contribuir al buen vivir.

Dentro de las diferentes unidades de apoyo con las que cuenta el Ministerio del Interior y que se consideran importantes para su desempeño eficaz, se encuentra la Unidad de Talento Humano.

La Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua es una unidad técnica que al interior de la institución es responsable de analizar, sugerir, elaborar, registrar y controlar información, sobre acciones de personal relacionadas con ingresos, asensos, reintegros, restituciones, encargos, traslados, cesación de competencias o actividades, remociones, renunciaciones, destituciones, supresiones, vacaciones, licencias y otros. (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 102 el 17 de Diciembre de 2010. 4.3. Procesos Habilitantes de Apoyo).

Conforme a los requerimientos del entorno, la integración y globalización, las empresas necesitan responder de una manera ágil y adaptarse a los cambios que se requieren en las áreas que las componen, como también al medio en que se desenvuelven, por lo que contar con un Plan Estratégico permitirá que la Unidad de Talento Humano pueda emprender actividades proactivas e influir en ellas, por consiguiente, podrá controlar su destino y no solo responder a los cambios en forma reactiva.

Actualmente la Unidad de Talento Humano no cuenta con un Plan Estratégico, las decisiones se toman de acuerdo a las circunstancias y en

base a la experiencia, debido a la inestabilidad política y falta de decisión de la Autoridad Nominadora (Gobernador); por esta razón, existen ciertas falencias en la ejecución de las actividades que se llevan a cabo en esta unidad, como el retraso e incumplimiento de tareas y funciones asignadas, debido a que no se cuenta con una capacitación adecuada para la utilización del sistema electrónico quipux, por tanto, no se notifica al personal las diligencias o actividades a cumplir, ya que hay un manejo inadecuado de recursos, existe una desorganización administrativa ésta conlleva a que no se cumplan correctamente las actividades en el tiempo determinado, existiendo incertidumbre y tensión entre servidores y funcionarios de la institución, esto ha provocado una baja productividad laboral, que en sí, limita el crecimiento de la unidad, estos entre otros problemas hacen difícil el logro de objetivos y metas organizacionales, por lo cual, se pretende definir una filosofía de gestión orientada hacia un pensamiento estratégico que contribuya, a un crecimiento sostenido en el largo plazo.

Debido a las numerosas actividades que deben realizarse, en esta unidad existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales, una gestión bien estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar en forma significativa la utilización de recursos y mejorar la calidad del servicio brindado.

De esta manera surge la necesidad de aplicar esta herramienta de gestión empresarial a la Unidad de Talento Humano ya que permitirá mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las

necesidades de los usuarios, con el fin de obtener resultados positivos que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales.

## **1.3 Contextualización**

### **1.3.1 Macro**

Toda empresa necesita saber hacia donde se dirige, cuáles son sus metas y objetivos, cómo y cuándo los quiere conseguir. La planificación estratégica es una herramienta administrativa que ha sido muy utilizada a nivel mundial, es aplicada a grandes, medianas y pequeñas organizaciones con el fin de determinar objetivos y estrategias que le permitan permanecer en el mercado, utilizando planes de acción que se acoplen al entorno en el cual se desenvuelven para afrontar nuevos retos.

“Actualmente en el Ecuador la planeación estratégica está siendo utilizada en un 60% por organizaciones públicas, privadas y ONG’S, puesto que es considerada un instrumento emblemático de la gerencia moderna. Algunas de las empresas donde se ha aplicado esta herramienta son la Corporación Financiera Nacional, Nabisco Royal, varias Instituciones del Ejército, Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, entre otras”. (<http://www.uasb.edu.ec>).

“Sin embargo, existe la presunción de que muchos planes estratégicos en el Ecuador, al igual que en otros países, se elaboran pero lamentablemente no llegan a implementarse. En algunos casos, las empresas carecen de la actitud, conocimientos y/o herramientas para realizar adecuadamente el tránsito de formulación a ejecución. En otros casos, metas demasiado ambiciosas demuestran la poca practicidad de la estrategia definida, la falta de recursos o de personal idóneo conspiran contra la implantación de la estrategia. A veces, las condiciones del entorno se modifican sustancialmente la dolarización, por ejemplo haciendo caducar súbitamente planes cuidadosamente realizados”. (<http://www.monografias.com>).

Por tanto, en el proceso de planeamiento estratégico es importante que las empresas puedan responder eficiente y eficazmente a los desafíos actuales, debido a que la planeación juega un papel importante a la hora de tomar decisiones ya que no es otra cosa que anticiparse al futuro de la organización sin dejar de lado que el futuro se forja con las decisiones tomadas en el presente; permitiendo de esta manera, a las organizaciones desarrollar cosas valiosas como nuevas aptitudes y procedimientos; sin embargo, una de las más importantes es desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la misma y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la

práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

### **1.3.2 Meso**

En Tungurahua y en Ambato la mayoría de instituciones públicas y privadas hacen uso de la planeación estratégica para fortalecer el desempeño y la gestión administrativa optimizando recursos, logrando la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a las condiciones del medio.

El éxito de la implementación de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que se tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La correcta planificación estratégica aplicada a las empresas tungurahueses es considerada como una de las tareas más determinantes, ya que se requiere de un proceso sistemático para organizar

adecuadamente los recursos y actividades hacia los objetivos y metas definidas en función de los intereses y de acuerdo al comportamiento y a la realidad que rodea a la organización.

Por tal motivo, se busca dar un enfoque nuevo a las organizaciones incorporando una adecuada planificación estratégica, de tal manera que se constituya en un instrumento útil, para desarrollar una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

### **1.3.3 Micro**

La Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua, no cuenta con un Plan Estratégico que permita orientar las decisiones que se toman en los distintos niveles de la organización.

Por lo cual, todas las acciones del personal político o de carrera, se convierten en esfuerzos aislados que constituyen un fin en sí mismos y no un medio para alcanzar metas superiores.

La falta de fijación de objetivos no permite medir resultados, la ausencia de “reglas de juego claras” en cuanto a la gestión del personal, desemboca en acciones arbitrarias que perjudican o favorecen a algunos empleados

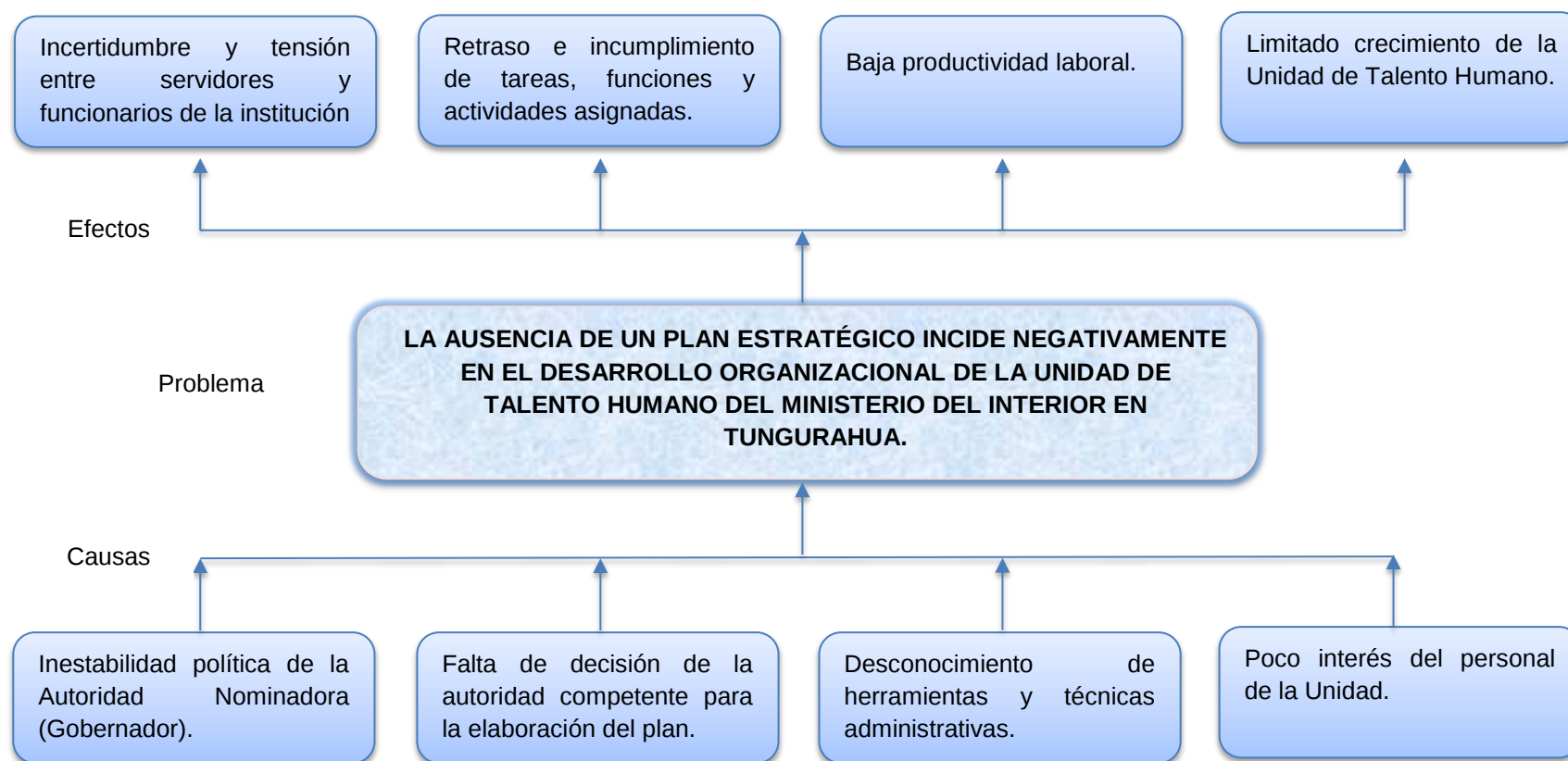
generando gran malestar y desmotivación en otros, debido a la inequidad existente.

El desarrollo de un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano será adoptado, con la finalidad de que trascienda circunstancias coyunturales y se constituya en un instrumento básico, que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional, garantizando así la efectividad administrativa y el fortalecimiento de aquellos conocimientos y competencias requeridas por los usuarios.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

## 1.4 Árbol de Problemas

**Cuadro 1.1:** Árbol de Problemas



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).  
**Fuente:** Investigación Propia.

## **1.5 Análisis Crítico**

Bajo el esquema del árbol de problemas se puede detectar claramente que las causas principales que generan la ausencia de un Plan Estratégico en la Unidad de Talento Humano son: la inestabilidad política y la falta de decisión de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para la elaboración del plan, por esta razón las decisiones se toman muchas veces sin contar con el respectivo sustento, además existe un desconocimiento de herramientas y técnicas administrativas lo cual provoca desinterés del personal de la Unidad para la aplicación de un correcto plan estratégico.

Debido a la ausencia de un plan estratégico los efectos inmediatos que se presentan en la actualidad son, entre otros, el retraso e incumplimiento de tareas y funciones asignadas, la incertidumbre y tensión entre servidores y funcionarios de la institución ha provocado una baja productividad laboral, que en sí, limita el crecimiento de la unidad, por lo tanto, se cree oportuno y necesario, elaborar un plan estratégico a fin de mejorar los procesos y la gestión administrativa de la unidad por cuanto se constituye en una herramienta integral para mejorar la toma de decisión adecuada.

Sin una adecuada planificación los recursos materiales, humanos, tecnológicos y otros están sub utilizados esto impide aprovechar el potencial que ellos ofrecen para un normal desenvolvimiento de la unidad.

## **1.6 Prognosis**

Si la Unidad de Talento Humano no cuenta con un Plan Estratégico, no podrá cumplir con los objetivos y metas planteadas, ya que contará con una incorrecta gestión administrativa, tanto del recurso humano como del recurso material, económico y tecnológico; los funcionarios no realizarán adecuadamente sus labores y se obtendrá una mala imagen corporativa, no se podrá ir evaluando la gestión administrativa, pues no existirá un punto de partida, todo esto acarrearía a que la Unidad de Talento Humano no tenga un crecimiento sostenido y controlado.

### **1.6.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la falta de un plan estratégico en la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua?.

### **1.6.2 Preguntas Básicas**

Frente a esta panorámica global de la organización, surgen algunas interrogantes como:

¿Un plan estratégico permitirá orientar las acciones hacia el logro de la misión y visión institucional compartidas?.

¿El diagnóstico situacional de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua ayudará a tener un mejor enfoque, para tomar medidas correctivas o preventivas, según corresponda?.

¿Cuál debería ser el direccionamiento estratégico que debe implementar la Unidad de Talento Humano?.

### **1.6.3 Delimitación del Problema**

La presente investigación a efectuarse está delimitada por los siguientes parámetros o aspectos:

#### **Delimitación de Contenido**

**Campo.-** Administración de Empresas.

**Área.-** Dirección Estratégica.

**Aspecto.-** Plan Estratégico Institucional.

**Poblacional.-** Este trabajo investigativo vinculó directamente a todo el personal Administrativo de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua.

**Temporal.-** La presente investigación se llevará a cabo durante el período Febrero – Octubre 2012, tiempo en el que se pretende concluir con el desarrollo del proyecto, y dar una solución al problema planteado.

**Espacial.-** El presente trabajo de investigación se desarrollará en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Matriz, Gobernación de Tungurahua, en las calles Sucre y Castillo Esquina, teléfonos; 03 2421285 - 03 2421649, extensión 402.

## **1.7 Justificación**

El desarrollo del trabajo de investigación presenta como innovación fundamental el direccionamiento de la planificación estratégica alineado a los requerimientos de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua.

De ahí la importancia de la presente investigación ya que se justifica porque permitirá obtener un mayor conocimiento y una información real de la situación en la que se encuentra la unidad, a partir de lo cual, se aplicará la

herramienta de Gestión Empresarial, la Planificación Estratégica, con esto se busca mejorar la calidad en las operaciones, en los procesos y actividades que se desarrollan en esta unidad, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y metas institucionales orientadas al direccionamiento de la misma hacia el futuro.

La planificación estratégica es un proceso sistemático, organizado que otorga muchos beneficios en el ámbito visionario y filosófico tanto para la institución como para su gente, pues conlleva a mejorar la gestión administrativa y se considera como un factor de competitividad en el entorno actual.

Toda organización necesita de recursos económicos, materiales y humanos para desarrollar su actividad comercial, sin embargo se debe dar mayor énfasis y un tratamiento especial al recurso humano por ser el mas valioso, convirtiéndose así en el capital intangible de toda institución y la Unidad de Talento Humano no es la excepción puesto que necesita contar con un personal altamente calificado para aprovechar las habilidades, destrezas, conocimientos de cada uno de ellos y lograr un desempeño de calidad acorde con los procesos de cambio que exige el siglo XXI.

Un Plan Estratégico aplicado a la Unidad de Talento Humano busca modificar, mejorar habilidades y actitudes del personal identificando las competencias del mismo, haciendo que los resultados sean mucho más halagadores, logrando involucramiento, mejoramiento continuo, buscando en

todo momento el manejo óptimo de recursos y la satisfacción del usuario interno y externo fortaleciendo de esta manera la unidad.

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 General**

Elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua con el propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos.

### **1.8.2 Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua.
- Desarrollar los resultados del diagnóstico para definir estrategias de mejora.
- Elaborar el Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Reseña Histórica de la Gobernación de Tungurahua**

Los primeros datos que se conocen acerca de Ambato son los que se refieren a la fundación de la Gobernación de Quito. Con fecha del 28 de septiembre de 1563 se crea la Audiencia de Quito a la que pertenecen cuatro Gobernaciones. Al mencionar la Gobernación de Quito menciona los nombres de Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca; como asientos es decir como cantones de aquella Gobernación, lo que quiere decir que, Ambato, era entonces, una población de cierta consideración.

Este primer asiento de Ambato desapareció con el terremoto del 20 de junio de 1698, las casas e iglesias de la población quedaron totalmente derrumbadas. Luego vino un segundo terremoto, acabando con las pocas edificaciones que habían quedado en pie, perecieron 556 personas de raza blanca y mil doscientos indígenas.

En 1743 se presentó la primera solicitud al Virrey de Nueva Granada pidiendo el ascenso de Ambato a la categoría de Villa. El 19 de octubre de

1756, el Virrey del nuevo Reino de Granada Joseph de Solís Folcís de Cardona, mediante Cédula Provisional, expidió el título correspondiente.

En 1791 se quiso elevarla a la categoría de Corregimiento, pues el crecimiento de la ciudad era notable, desgraciadamente sobrevino en las mismas circunstancias el segundo terremoto que volvió a destruir totalmente la ciudad. Con ello, pese a que se tenía preparado el Escudo de Armas, no se pudo elevar a Ambato a la categoría de Corregimiento. Efectivamente, el terremoto del 4 de octubre de 1797 fue de consecuencias desastrosas. Los muertos ascendieron a 7.836, fueron destruidos 36 templos, 36 ingenios de moler trigo, 39 de azúcar, 9 obrajes y 18 haciendas.

En la independencia de España del actual Ecuador, Ambato obtuvo la suya el 12 de noviembre de 1820. Desde entonces la nueva ciudad empezó a cobrar más y más importancia, el 3 de julio de 1860 el territorio que actualmente constituye la provincia de Tungurahua fue elevada, por decreto del Gobierno Provisorio, a la categoría de Provincia con el nombre de la Provincia de Ambato, nombre que fue cambiado un año más tarde con el nombre actual de la Provincia de Tungurahua.

El edificio de la Gobernación de Tungurahua fue construido en el año 1920, es una de las pocas construcciones con piedra pishilata que ha resistido a varios sismos que ha sufrido la ciudad, es considerada como parte del Patrimonio Arquitectónico de Ambato.

En la Gobernación se han desarrollado actividades inherentes a la de representante del Poder Ejecutivo en la Provincia, desde su apertura ha tenido un largo trajinar público.

Archivos encontrados en la institución confirman la creación de la Gobernación de Tungurahua, funcionamiento y sus actividades; sin embargo no se ha podido obtener la información necesaria con documentos que respalden todo el proceso de creación debido a los desastres naturales que destruyeron gran parte de la ciudad y sus habitantes; terremotos, sismos y erupciones volcánicas provocaron la pérdida de todos los archivos, razón por la que no existe documento físico que confirme los hechos, registros de la creación y forma de funcionamiento como una entidad pública.

La Gobernación de la Provincia de Tungurahua tiene contacto directo con el Ministerio de Gobierno y por su intermedio con el Presidente de la República o sea del Poder Ejecutivo en toda la jurisdicción provincial.

El Gobernador es la primera autoridad y que, además de tener acción directa en la función ejecutiva, ejerce función sobre las otras unidades administrativas.

Actualmente a la Gobernación de Tungurahua se la conoce como Ministerio del Interior de Tungurahua, cuenta con 152 personas distribuidas en las distintas Unidades de Trabajo que conforman la institución.

**Cuadro 2.1:** Detalle de Puestos de Trabajo del Ministerio del Interior en Tungurahua

| UNIDADES                                           | PUESTOS    | PERSONAL   | VACANTES  | TOTAL      |
|----------------------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|
| Gobernación                                        | 4          | 4          | 0         | 4          |
| Asesoramiento Jurídico                             | 2          | 2          | 0         | 2          |
| Planificación                                      | 1          | 1          | 0         | 1          |
| Tecnología de la Información y Comunicación Social | 5          | 5          | 0         | 5          |
| Financiera                                         | 3          | 2          | 1         | 3          |
| Talento Humano                                     | 3          | 3          | 0         | 3          |
| Administrativa                                     | 3          | 3          | 0         | 3          |
| Intendencia de Policía                             | 8          | 7          | 1         | 8          |
| Comisarías Nacionales                              | 22         | 12         | 10        | 22         |
| Jefaturas Políticas                                | 17         | 17         | 0         | 17         |
| Tenencias Políticas                                | 84         | 84         | 0         | 84         |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>152</b> | <b>140</b> | <b>12</b> | <b>152</b> |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

El Ministerio del Interior de Tungurahua cuenta con diferentes unidades de apoyo, dentro de las cuales, se encuentra la Unidad de Talento Humano.

La Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua se crea mediante el Acuerdo Ministerial N° 1085 publicado en el Registro Oficial N° 359 del 12 de Enero del 2000, este acuerdo establece que debido al proceso de modernización del Estado se instauren las Unidades de Talento Humano para cada Gobernación en todas las Provincias con el fin de que las actividades administrativas se organicen y desarrollen de manera descentralizada y desconcentrada.

Por lo tanto, la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua es la unidad técnica que al interior de la institución es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo de talento

humano de manera desconcentrada y descentralizada, bajo los lineamientos, políticas, normas e instrumentos legales.

Además de las funciones, atribuciones y responsabilidades que les otorga la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) y el reglamento, tendrán bajo su responsabilidad la preparación y ejecución de los reglamentos o estatutos orgánicos institucionales y demás normativa de desarrollo administrativo interno; así como absolver las consultas que sobre materia de administración de talento humano y remuneraciones formulen los servidores de la institución. Así mismo remitirá con el carácter de obligatorio la información sobre desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

## **2.2 Antecedentes Investigativos**

El trabajo de investigación aquí presentado se basa teóricamente en fuentes bibliográficas de diferentes autores tomadas de libros, revistas, periódicos, así como del internet a través de páginas web.

Por otra parte, se realizó un cuestionario para el levantamiento de información a las personas que laboran en el Ministerio del Interior en Tungurahua.

Es importante mencionar que ésta es la primera investigación realizada en la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua, y sobre el tema Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica tiene su fundamento científico en el análisis estratégico, misión, visión, en el análisis situacional, interno, externo, matrices, escenarios, redefinición de la misión, visión y objetivos, estrategias y programas, implementación, seguimiento y control, la vinculación entre los objetivos con las estrategias, la participación activa de los involucrados, la evaluación de desempeño de los mismos que se encuentran responsables de las organizaciones.

Según Roche, Fernando (1998) "La clara relación causa efecto entre objetivos del cliente y procesos internos permiten identificar cuales son las nuevas competencias concretas que deben ser alcanzadas por autoridades y el personal que tiene a cargo esos procesos, así como, sobre cuál debe ser el aprendizaje, crecimiento y la innovación, para así poder dirigir y gestionar las estrategias, como también permitirá actualizar, y formular cambios y recomendaciones adecuados y oportunos para el cumplimiento de los objetivos".

Tomando en cuenta el pensamiento de los padres de la planificación estratégica, una institución pública sin planificación estratégica, autoridades y personal, sin conocimiento en talento humano no camina al rumbo del éxito y la competitividad.

## **2.3 Fundamentación Filosófica**

La presente investigación permitirá establecer una eficiente solución a la problemática existente referente a la ausencia de un Plan Estratégico en la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua, puesto que está centrada a optimizar los recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para lograr el direccionamiento adecuado de la unidad.

Por tanto, el desarrollo del presente trabajo está enfocado en un razonamiento adecuado del problema, al determinar sus causas para proponer alternativas mediante el uso de modelos y técnicas de planificación estratégica y de gestión del talento humano se pretende proponer un plan estratégico que permita la gestión eficiente de los procesos claves de la Unidad de Talento Humano.

Ontológicamente la elaboración de un plan estratégico es un proceso que permite establecer patrones de acción a seguir por parte de los miembros de la unidad y lograr de esta manera un desenvolvimiento eficaz en miras al cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

Axiológicamente, manteniendo los valores éticos y morales de cada persona se enfoca hacia quien brindará servicios eficientes, con principios enmarcados dentro de los regímenes de la unidad.

Metodológicamente, la presente investigación se realizó con el objetivo de que la Unidad de Talento Humano cuente con un plan estratégico, el mismo que sirva como parámetro para la correcta gestión administrativa.

## **2.4 Fundamentación Legal**

La presente investigación tiene como marco legal una normativa basada en leyes, de las cuales se cita a las siguientes:

**Constitución de la República del Ecuador Publicado en el Registro Oficial N° 449 el 20 de Octubre de 2008.**

### **“CAPÍTULO SÉPTIMO**

#### **Administración Pública**

#### **SECCIÓN PRIMERA**

#### **Sector Público**

- **Art. 225.** El sector público comprende:
  1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
  2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

3. 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.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

## **SECCIÓN SEGUNDA**

### **Administración Pública**

- **Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.
- **Art. 228.-** El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

## **SECCIÓN TERCERA**

### **Servidoras y Servidores Públicos**

- **Art. 229.-** Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

- **Art. 234.-** El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

**Segundo Suplemento de la Ley Orgánica del Servicio Público**  
**Publicado en el Registro Oficial N° 294 el 6 de octubre del 2010.**

**“Título IV**

**DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS.**

**Parágrafo II**

**DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

- **Artículo 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.-** Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:
  - a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
  - b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
  - c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
  - d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;

- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;

- l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
  - m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;
  - n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
  - o) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
  - p) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
  - q) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público".
- (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

**Decreto N° 710 Correspondiente al Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 418 el 1 de Abril de 2011.**

### **“Título III**

## **DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS.**

- **Artículo 117.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.-** Las UATH constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con la ley y este Reglamento General, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias.

La UATH es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano y las remuneraciones e ingresos complementarios del servicio público, bajo los lineamientos, políticas, regulaciones, normas e instrumentos pertinentes.

Tendrán la competencia y responsabilidad en el cumplimiento de la LOSEP, este Reglamento General y las normas expedidas.

- **Artículo 118.- Atribuciones y responsabilidades adicionales de las UATH.-** Las UATH a más de las atribuciones y responsabilidades establecidas en el artículo 52 de la LOSEP, tendrán las siguientes:

- a) Aplicar las normas, políticas y metodologías que sean determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales para el control y certificación de calidad del servicio;
- b) Preparar y ejecutar los proyectos de estructura institucional y posicional interna de conformidad con las políticas de la Secretaría Nacional de la Administración Pública y las normas que emita al respecto el Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de la administración pública central e institucional;
- c) Aplicar las políticas y metodologías que en materia de gestión institucional que sean señaladas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, para las instituciones que conforman la Administración Central, institucional y dependiente dentro del ámbito de sus atribuciones y competencias;
- d) Administrar e implementar las estrategias de atención, a las y los usuarios internos y externos, especialmente para aquellas personas con discapacidad;
- e) Receptar las quejas, denuncias, sugerencias, felicitaciones y observaciones que efectúen los usuarios internos y externos en la administración pública central e institucional y efectuar su trámite y seguimiento. Los resultados de esta actividad serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales con la finalidad de transparentar la información;
- f) Remitir al Ministerio de Relaciones Laborales la información relacionada con la certificación de calidad del servicio, la administración y el desarrollo del talento humano, remuneraciones e

ingresos complementarios, por intermedio del Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones, sin perjuicio de aquella que le sea solicitada por el Ministerio de Relaciones Laborales, la cual deberá ser entregada en un plazo máximo de hasta veinte días.

En caso de incumplimiento de las solicitudes o requerimientos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en los plazos que sean señalados, la o el servidor de la UATH institucional incurrirá en las causales para iniciar el proceso disciplinario respectivo”. (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2011).

**Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 102 el 17 de Diciembre de 2010. Acuerdo N° 1784.**

#### **“TITULO IV**

#### **4. Procesos Desconcentrados.**

##### **4.1 Proceso Gobernante.**

##### **4.1.1 Gobernaciones.**

##### **4.1.1.1 Dirección y Orientación de la Política del Gobierno Nacional en la Provincia.**

**4.3.1.2 UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO:** Esta unidad, coordinará la toma de decisiones de acuerdo a sus competencias

con la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio del Interior y gestionará con las mismas atribuciones, responsabilidades y productos establecidos, inherentes a la Gobernación.

**a. Misión:** Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional del Ministerio del Interior; y,

**b. Portafolio de productos:**

1. Informe para contratos de servicios ocasionales, profesionales y de asesoría.
2. Informes de trámites otorgados por la administración del talento humano.
3. Subsistema de clasificación.
4. Informe de selección de personal.
5. Expedientes actualizados de los servidores del Ministerio del Interior.
6. Régimen disciplinario.
7. Informe de evaluación del desempeño.
8. Plan de capacitación formulario y ejecutado.
9. Informes para movimientos de personal.
10. Registro de movimientos de personal.
11. Absolución de consultas en materia de administración de desarrollo institucional, de recursos humanos y remuneraciones.
12. Proyecto de planificación del talento humano.
13. Plan de incentivos”. (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2010).

## **2.5 Categorías Fundamentales**

### **2.5.1 Generalidades de la 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. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

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, Humberto. 2005).

### **2.5.2 Definiciones de Planificación Estratégica**

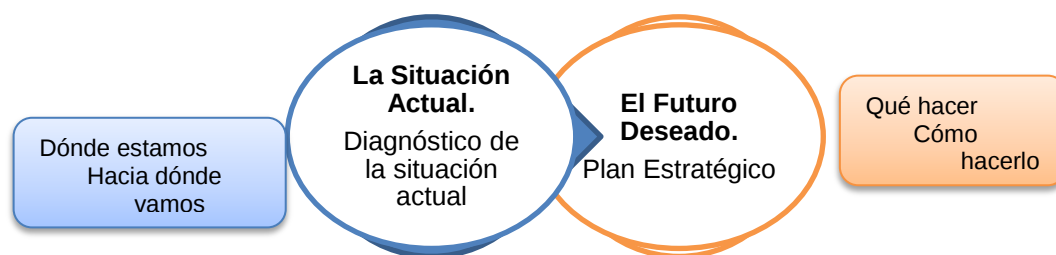
Hasta la actualidad se han dado muchos conceptos de planificación estratégica y para efectos del presente estudio se recopila los más significativos que se encuentran en la bibliografía científica.

“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, Luis 2003).

En su definición más aceptada, Granja, Jesús (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, (2000), 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”.

**Gráfico 2.1:** Planificación Estratégica

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** BURGWAL, Gerrit; CUÉLLAR, Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos Locales. 2000.

"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, David. 2008).

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, Gerrit; Cuéllar, Juan Carlos. 2000).

### 2.5.3 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, David, 2008 Pág. 15)

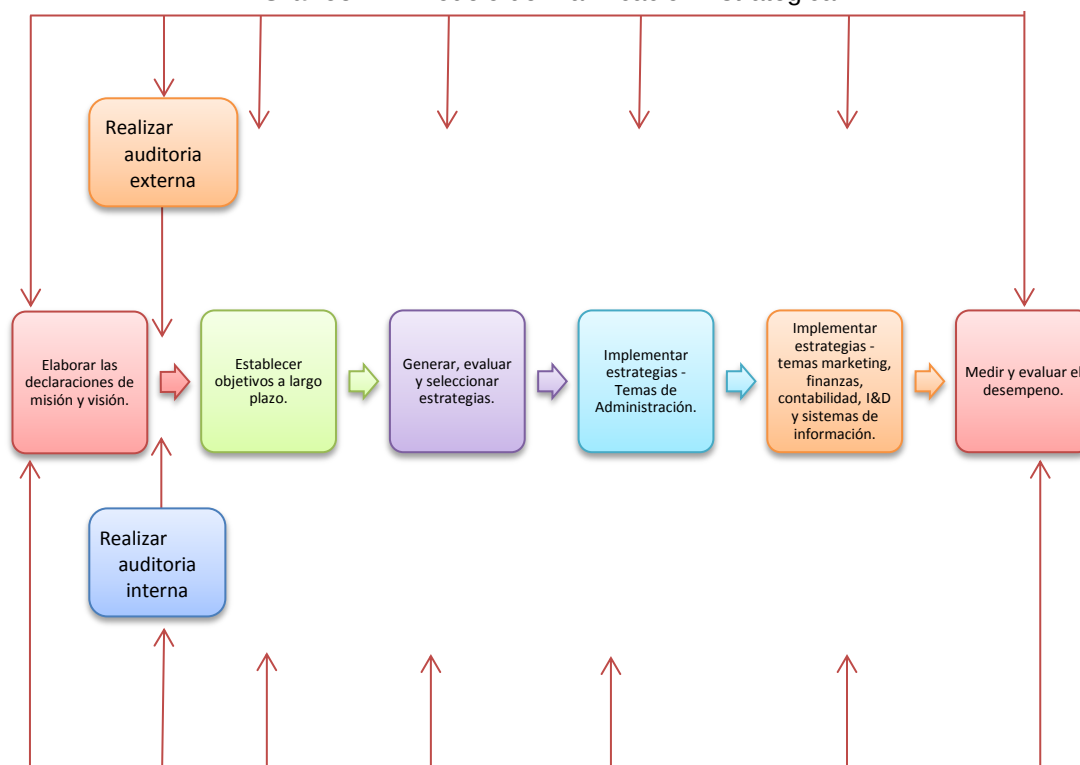
La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales, ésta consta de tres etapas:

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.

**Gráfico 2.2:** Modelo de Planificación Estratégica



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** FRED R. David, La Gerencia Estratégica. 2008 pág. 15.

#### **2.5.4 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. (<http://sisbib.unmsm.edu.ec>).

#### **2.5.5 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. (<http://www.monografias.com>).

### **2.5.6 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." (Alcides Aranda, 2000).

## **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 convierta en realidad. (<http://www.quality-consultants.planificación/estratégica>).

## **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 negocio.

## **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, John; Drucker. Peter (2001) sostienen "que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. 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 proceso 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.

#### **2.5.7 Principios Básicos de la Planificación Estratégica**

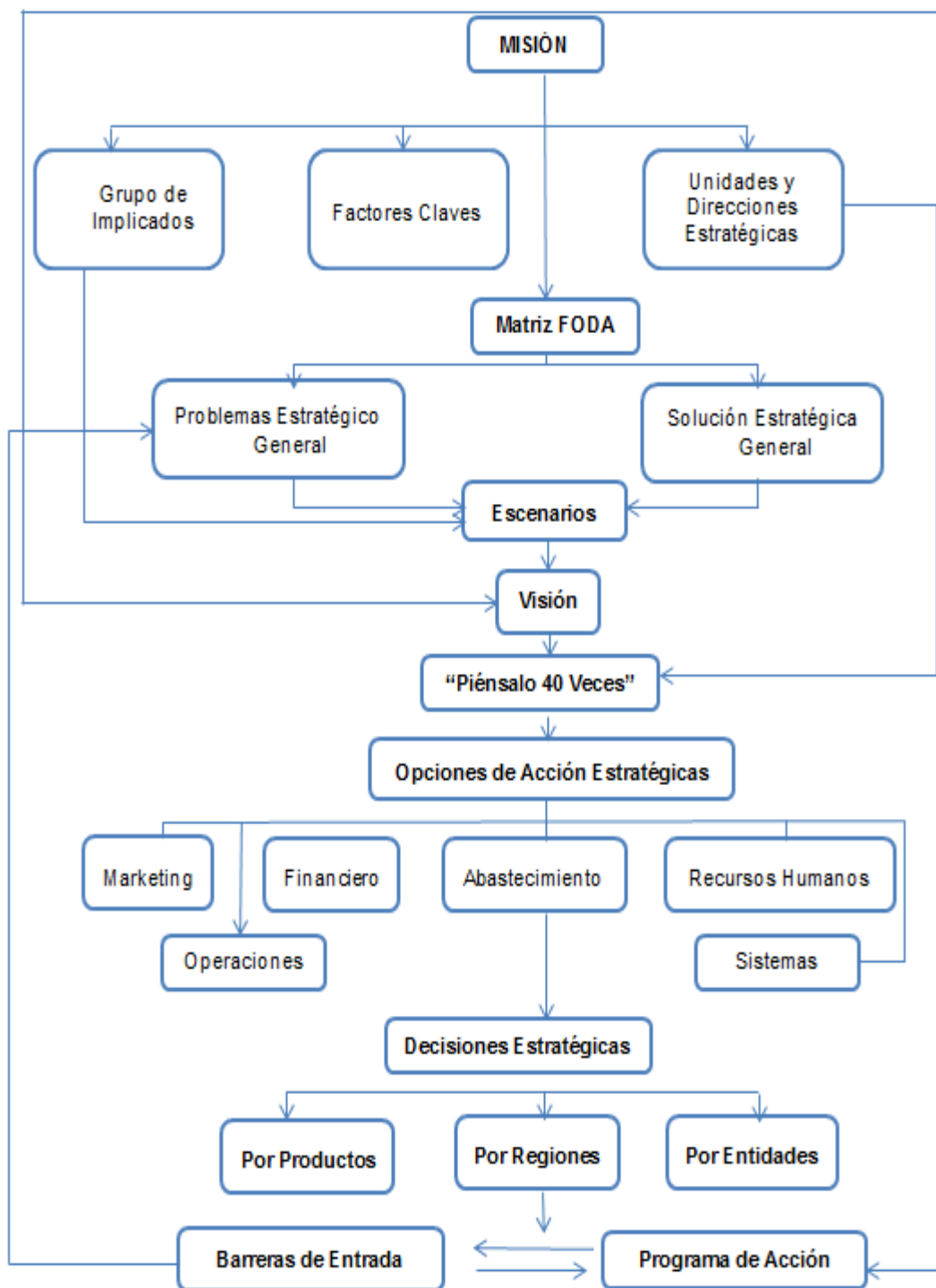
- **Democracia.-** La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.
- **Integral.-** La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

- **Flexible.-** La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias 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 un todo, que analice sus 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.

#### 2.5.8 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:

**Gráfico 2.3:** Proceso de Decisiones Estratégicas - Eugenio Yáñez

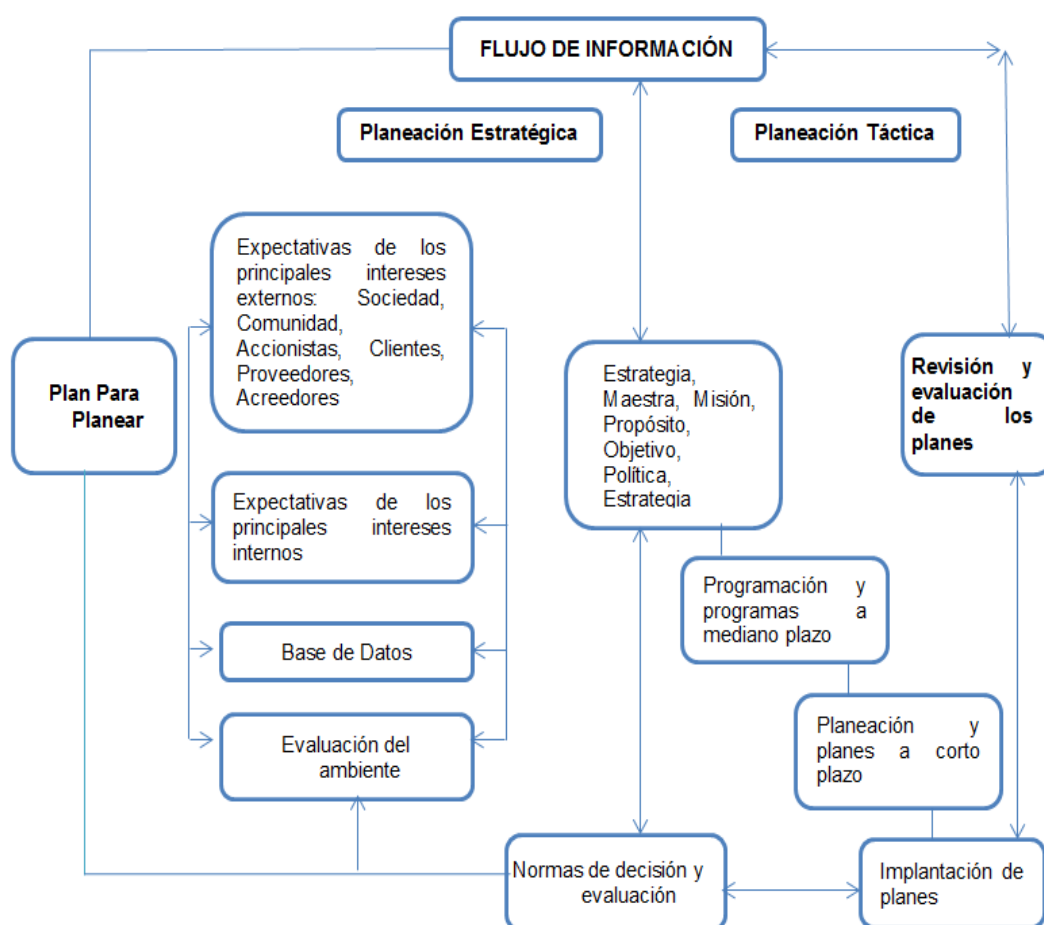


**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** GOODSTEIN, Leonardo D; Planificación Estratégica Aplicada 2000.

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.

**Gráfico 2.4:** Estructura del Progreso de Planificación Comercial



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** GOODSTEIN, Leonardo D; Planificación Estratégica Aplicada. 2000.

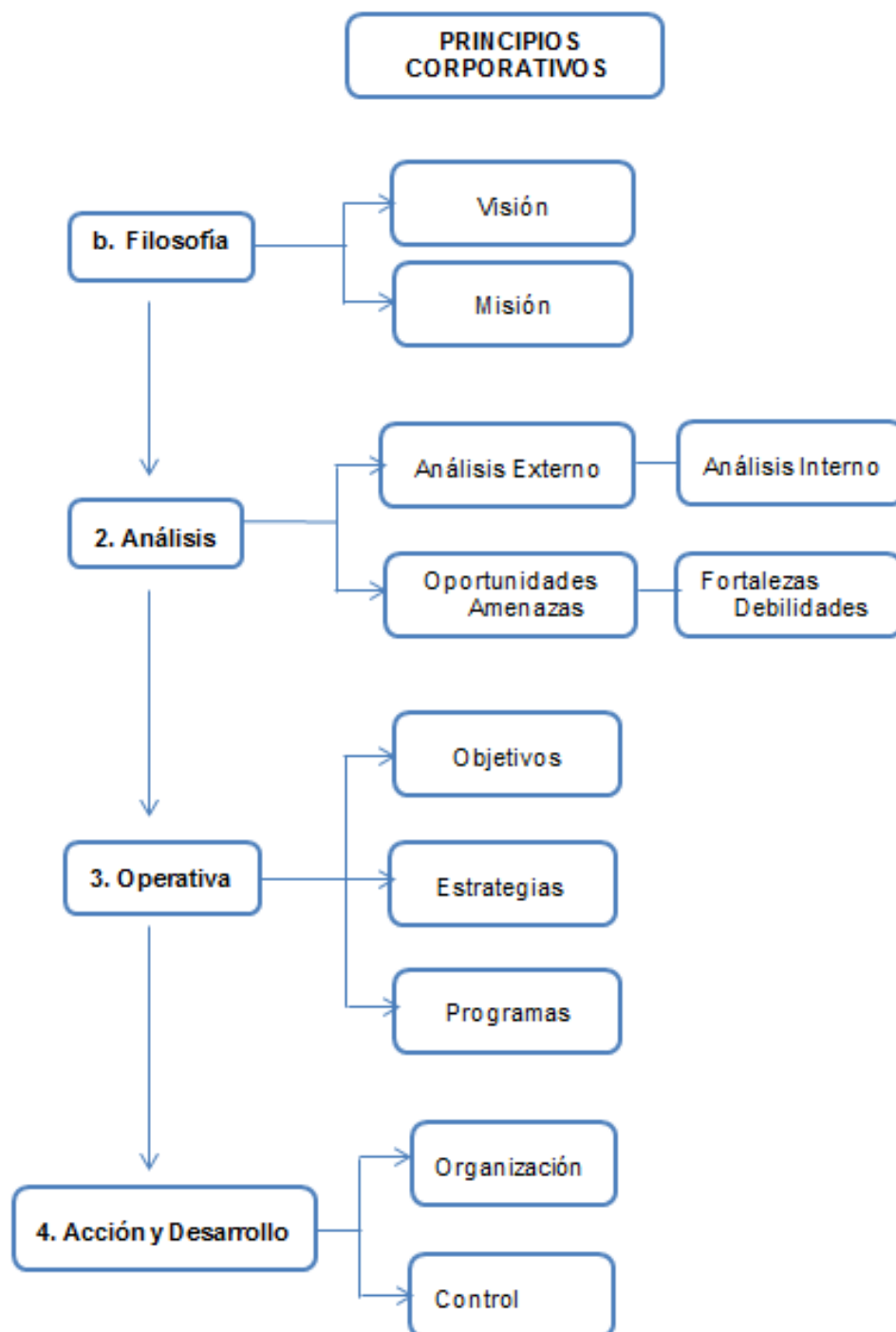
Este modelo hace relación al logro de objetivos organizacionales, creados en 1991, evidenciando la influencia que ha tenido el éxito de la dirección por objetivos y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Los conceptos no están agrupados sino dispersos, 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.

### **Modelo Gerencia Estratégica**

Este modelo centra su atención alrededor de los conceptos: misión, visión, estrategia, los demás conceptos giran entorno 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 estrategia.

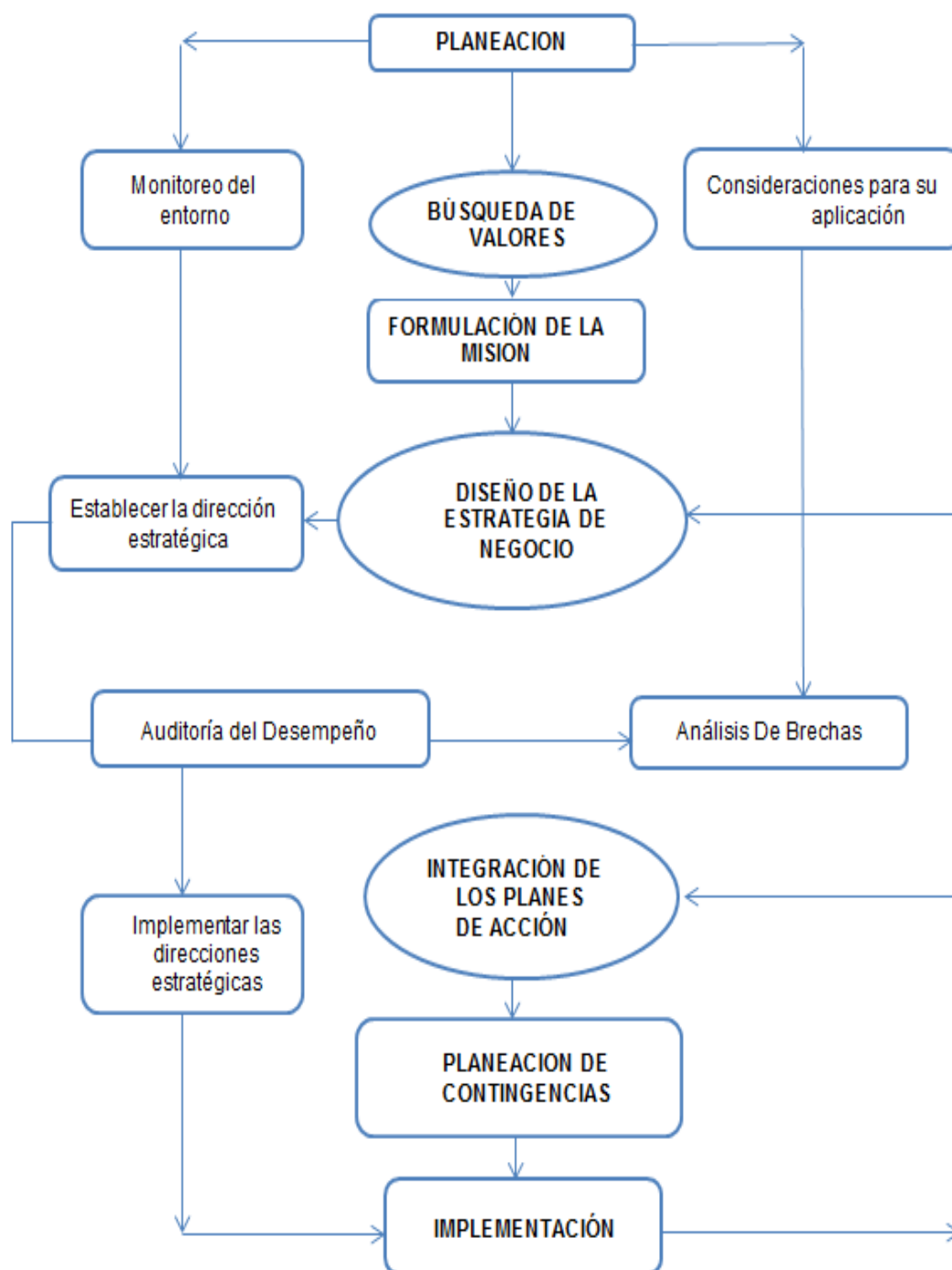
Este modelo formula, lo que evidencia la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo. (Quizhpe, Víctor. 2006. pág. 68)

Gráfico 2.5: Modelo Gerencia Estratégica



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** GOODSTEIN, Leonardo D; Planificación Estratégica Aplicada. 2000.

**Gráfico 2.6:** Escenarios de la Planeación Estratégica Aplicada

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** GOODSTEIN, Leonardo D; Planificación Estratégica Aplicada. 2000

## **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 auditoria del desempeño y el análisis de brechas.

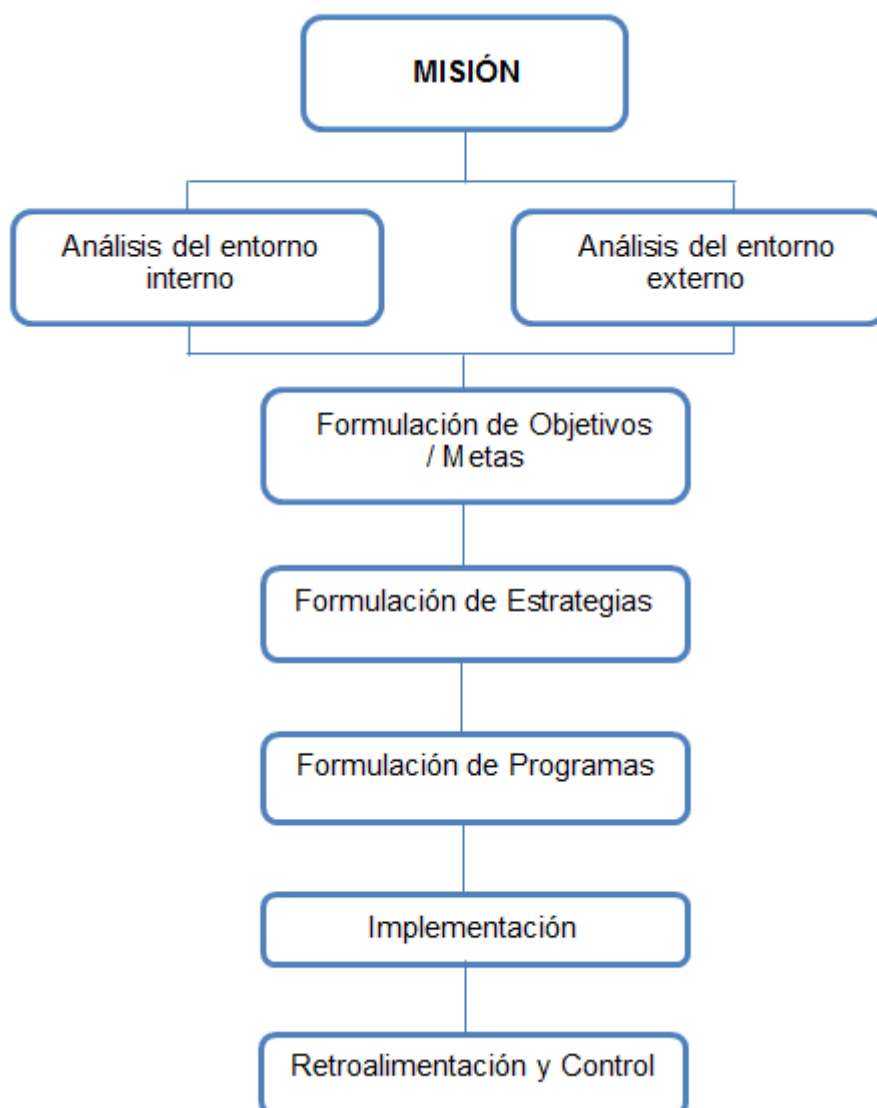
### **Implementación**

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

## 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.

**Gráfico 2.7:** Pasos para la Elaboración del Plan Estratégico



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** GOODSTEIN, Leonardo D; Planificación Estratégica Aplicada.2000.

## **2.6 Pasos para la Elaboración del Plan Estratégico**

### **2.6.1 Misión**

Las declaraciones de la misión son enunciados perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?, un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. (Mintzberg, Henry. 2000)

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 la empresa, esto se lo hace tomando en cuenta los siguientes aspectos:

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

**Gráfico 2.8:** Aspectos sobre la Misión



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico – México: Prentice Hall, 2000.

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 empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando una 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.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

## Componentes de la Misión

**Cuadro 2.2:** Componentes de la Misión

| N° | ELEMENTOS                                                      | PREGUNTA                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | CLIENTE                                                        | ¿Quiénes son los clientes de la empresa?                                                  |
| 2  | PRODUCTOS O SERVICIOS                                          | ¿Cuáles con 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?                      |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico – México: Prentice Hall, 2000.

### 2.6.2 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, Henry. 2000).

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 empresa trata de lograr a futuro, esta se la formula generalmente en base a ciertos aspectos como:

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento en el mercado
- Ámbito de acción
- Valores
- Principios organizacionales
- Negocio

**Gráfico 2.9:** Aspectos de la Visión

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico – México: Prentice Hall, 2000.

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 y mercados, 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

**Cuadro 2.3:** Componentes de la Visión

| N° | ELEMENTOS                      | PREGUNTA                                                    |
|----|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1  | HORIZONTE DE<br>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<br>ORGANIZACIONALES | ¿Cómo actúa políticamente la organización?                  |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico – México: Prentice Hall, 2000.

### 2.6.3 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 empresa: 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 empresa 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, Arthur. 2007).

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.

#### **2.6.4 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 empresa, refleja la imagen de la organización; esta dependerá del tamaño de la empresa, 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. (<http://www.monografias.com>).

#### **2.6.5 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 empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones. (Fred, David. 2008. pág. 13).

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar, estos pueden ser generales y específicos.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

#### **2.6.6 Objetivos Generales**

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

### **2.6.7 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.

### **2.6.8 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 deben 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 empresarial 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 para 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 empresa.
- Guardar concordancia con la visión de la empresa
- Permitir desembocar en objetivos claros
- Revisión periódica para adecuarlas a los cambios del ambiente.

#### **2.6.9 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, Arthur, Strickland A. J. 2007. pág. 15).

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 altos.

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

En una compañía la estrategia representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como si se está concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si se debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado en particular; si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada; si debe buscar una ventaja competitiva basada en bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; cómo debe responder a las preferencias cambiantes del comprador, que tan grande debe ser el mercado geográfico que tratará de cubrir; cómo reaccionará a las nuevas condiciones del mercado y competitivas; como logrará el crecimiento a largo plazo; 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 empresa. (Thompson Arthur, Strickland A. J., 2007)

#### **2.6.9.1 Tipos de Estrategias**

##### **Estrategia Funcional**

La estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importantes dentro de la empresa, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc., una organización necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene que sean decisivas para la estrategia. (Gómez, O. 2005)

Una organización necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios y para cada unidad organizacional, pues aun cuando tienen un campo de acción más limitado que las de negocios, le añaden detalles importantes al plan de acción general al determinar las tareas, los enfoques y las prácticas que deben llevarse a cabo en la administración de un departamento funcional, de un proceso de negocios o de una actividad clave.

### **Estrategias Genéricas - Estrategias FO-FA- DO –DA**

Esta estrategias resultan de la combinación de las fortalezas (F) y debilidades (D) con las oportunidades (O) y amenazas (A). A continuación se presenta un resumen de lo que representa cada estrategia.

- **Estrategias FO:** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

### **Estrategias Genéricas de Porter**

Hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial: (Porter Michael, 2001).

- **Liderazgo en Costos:** Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. Una posición de costos bajos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, proporciona defensas contra

de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los costos de los insumos.

Las ventajas en costos buscan ofertar productos similares a los de otras empresas pero a un costo menor.

- **Diferenciación:** Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.
- **Enfoque o Alta Segmentación:** Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de línea de producto, o en un mercado geográfico.

### **Estrategias de Integración**

Consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes. Las estrategias de integración pueden ser:

- **Integración hacia delante:** Implica implementar el control sobre distribuidores.
- **Integración hacia atrás:** Utilizada para aumentar el control sobre proveedores.
- **Integración horizontal:** Estrategia para adquirir la totalidad o la mayor cantidad de acciones de los competidores.

## Estrategias Intensivas

A este tipo de estrategias pertenecen las siguientes:

- **Penetración en el mercado:** Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, básicamente dando énfasis a la publicidad y comercialización.
- **Desarrollo del mercado:** Consiste en introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercados.
- **Desarrollo del Producto:** Busca modificar o mejorar los productos o servicios actuales, es necesario fortalecer el I & D.
- **Proliferación de productos:** Trata de generar nuevos productos para nuevos segmentos de mercado.

## Estrategias de Diversificación

Consiste en la inversión de los recursos estratégicos de la empresa en el desarrollo de nuevas actividades o empresas que no guardan relación con las actuales. Las estrategias de diversificación pueden ser:

- **Diversificación concéntrica:** Consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.
- **Diversificación Horizontal:** Consiste en adicionar productos o servicios nuevos que no están relacionados, pero que están relacionados al mismo grupo de clientes.
- **Diversificación en conglomerado:** Consiste en adicionar productos o servicios nuevos que no están relacionados, que además no están enfocados necesariamente al mismo grupo de clientes.

### **Estrategias Defensivas**

Estas estrategias apuntan a evitar amenazas que pueden devenir en situaciones catastróficas para la empresa, tales como:

- **Riesgo compartido:** Se da cuando dos o mas compañías constituyen un consorcio temporal con el fin de aprovechar alguna oportunidad
- **El encogimiento:** Ocurre cuando la organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos para revertir la caída de ventas y utilidades.
- **La desinversión:** Venta de una división o parte de la organización
- **La liquidación:** Venta de la organización.

## Estrategias Ofensivas

Las estrategias ofensivas o de crecimiento, pretenden la consolidación de la empresa en su mercado. Entre éstas podemos citar a las siguientes:

- **Concentración:** Si una empresa tiene varios productos y estima que dedicándose a uno solo de ellos podría mejorar su posición en el mercado, concentrará sus esfuerzos en el producto seleccionado para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- **Fusiones:** Fusión es la unión de dos o más empresas en una sola. Muchas veces las variables del entorno obligan a tomar este tipo de estrategias como ocurre actualmente en el sector financiero ecuatoriano.
- **Adquisiciones:** Es la compra que una empresa hace de otra mediante la adquisición del paquete accionario.
- **Operaciones conjuntas:** Conocidas también como joint venture. Se utiliza esta modalidad cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacerlo independientemente.
- **Alianzas estratégicas:** Son uniones temporales para lograr efectos sinérgicos, sin que las empresas aliadas pierdan su identidad.
- **Subcontrataciones:** Pueden ser válidas para afrontar proyectos que la empresa sola no los puede realizar.

### 2.6.10 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 cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma en un momento determinado.

**Gráfico 10:** Análisis Ambiental



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico – México: Prentice Hall, 2000

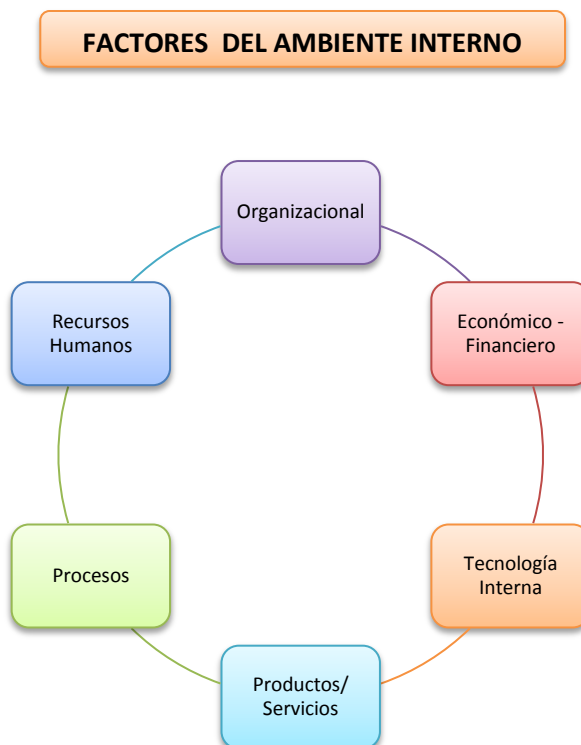
## **Análisis Ambiental Interno**

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 empresas, con respecto al elemento humano, estos factores permiten tener una ventaja competitiva frente a los competidores.
- **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.

**Gráfico 11:** Factores del Ambiente Interno

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico – México: Prentice Hall, 2000

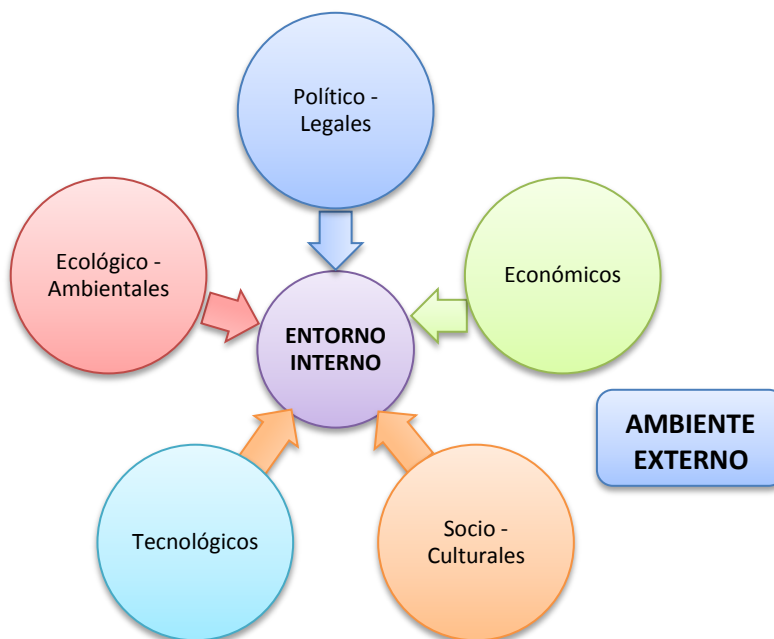
### Análisis Ambiental Externo

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 empresa, 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 empresa; es decir, pueden causar perjuicios, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes; con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

**Gráfico 12:** Factores del Ambiente Externo



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico – México: Prentice Hall, 2000

### **2.6.11 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.

### **2.6.12 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, Humberto, 2005).

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 empresa.

- **Fortalezas:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa 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 empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia, proveedores, sociedad y tecnología, entre otros.
- **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 empresa.
- **Amenazas:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ambiente exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el

futuro de las empresas. 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 del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- **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 empresa 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.

Cuadro 2.4: MATRIZ FODA

| <div> <div>AMBIENTE INTERNO</div> <div>AMBIENTE EXTERNO</div> </div> | (+) FORTALEZAS                                                                                       | (-) DEBILIDADES                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | F1                                                                                                   | D1                                                                                                     |
|                                                                      | F2                                                                                                   | D2                                                                                                     |
|                                                                      | F3                                                                                                   | D3                                                                                                     |
|                                                                      | F4                                                                                                   | D4                                                                                                     |
|                                                                      | F5                                                                                                   | D5                                                                                                     |
|                                                                      | Fn...                                                                                                | Dn...                                                                                                  |
|                                                                      |                                                                                                      |                                                                                                        |
| (+) OPORTUNIDADES                                                    | <b>Estrategias FO:</b> Utilizarlas fortalezas para aprovechar las oportunidades.<br><b>Agresivas</b> | <b>Estrategias DO:</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.<br><b>Conservadoras</b> |
| O1                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| O2                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| O3                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| O4                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| O5                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| On...                                                                |                                                                                                      |                                                                                                        |
| (-) AMENAZAS                                                         | <b>Estrategias FA:</b> Utilizar las Fuerzas para evitar las amenazas. <b>Competitivas</b>            | <b>Estrategias DA:</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas. <b>Defensivas</b>                |
| A1                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| A2                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| A3                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| A4                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| A5                                                                   |                                                                                                      |                                                                                                        |
| An...                                                                |                                                                                                      |                                                                                                        |

Elaborado por: PAREDES, Adriana (2012).

Fuente: Investigación Propia.

### **2.6.13 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 empresa 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 empresa (fortalezas y debilidades) y, por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa. (Álvarez, Martín. 2006).

Cuadro 2.5: Matriz De Evaluación Factores Internos

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (E.F.I)**

|       | Factores    | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|-------|-------------|------|--------------|----------------|
|       | FORTALEZAS  |      |              |                |
| 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%   |              |                |

Elaborado por: PAREDES, Adriana (2012).

Fuente: Investigación Propia.

**Metodología:**

1. Enumerar los factores internos que van a ser analizados (determinados en la Matriz de Priorización); agrupados en fortalezas y debilidades.
2. No importa el número de factores
3. Distribución del peso
  - a) El total del peso es 1 o si se prefiere, 100 (en términos porcentuales), para ello se asigna a cada uno de los factores, valores mayores que 0 y menores que 1.
  - b) Tendrá mayor peso el factor que sea más crítico para la empresa sin importar si es positivo o negativo.
4. Calificación:
  - a) Se denomina “calificación”, en virtud de que se asigna un valor entre 1 a 4 a cada factor de acuerdo a:
    - 1: Si el factor representa una debilidad mayor
    - 2: Si el factor representa una debilidad menor
    - 3: Si el factor representa una fortaleza menor
    - 4: Si el factor representa una fortaleza mayor
  - b. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
  - c) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

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.

#### **2.6.14 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 empresa (oportunidades y amenazas) y, por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa. (Álvarez, Martín. 2006)

**Cuadro 2.6:** Matriz De Evaluación Factores Externos**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (E.F.E)**

|       | Factores      | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|-------|---------------|------|--------------|----------------|
|       | OPORTUNIDADES |      |              |                |
| 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%   |              |                |

Elaborado por: PAREDES, Adriana (2012).

Fuente: Investigación Propia.

**Metodología:**

1. Enumerar los factores externos que van a ser analizados (determinados en la Matriz de Priorización); agrupados en oportunidades y amenazas.
2. No importa el número de factores
3. Distribución del peso
  - a) El total del peso es 1 o si se prefiere, 100 (en términos porcentuales) para ello se asigna a cada uno de los factores, valores mayores que 0 y menores que 1.
  - b. Se distribuye de acuerdo al grado que afecta a la empresa sin importar si es positivo o negativo.
4. Calificación:

Se calificara de 1 a 4 de acuerdo a la importancia e incidencia de cada factor, según corresponda:

  - a) (1) Si la empresa no puede ni aprovechar, ni evitar el factor; Si la empresa puede fácilmente aprovechar o evitar el factor(4)
  - b) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
  - c) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
5. Sumatoria: La sumatoria final resulta un valor entre 1 y 4. El promedio de la sumatoria es de 2,5 por lo tanto:

- a) Si la sumatoria es mayor o igual a 2,5; reflejará que la empresa está trabajando como un sistema abierto, es decir que responde bien a las oportunidades y amenazas.
- b) Si la sumatoria es menor a 2,5; entonces la organización no funciona como un sistema abierto, es decir, que no está aprovechando las oportunidades y las amenazas podrían causar mucho daño, por tanto, se sugiere a la empresa cursos de actualización para la dirección, pues esta muy centrada en su ambiente interno.

#### **2.6.15 Matriz de Priorización**

Es una herramienta que permite priorizar los parámetros que tienen características similares. Para elaborar ésta matriz, es indispensable contar con el listado de todos los factores internos y externos realizados en la Matriz Resumen (FODA), ya que esto permitirá realizar las respectivas matrices de priorización para cada factor, tanto interno, como externo (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas). (Amaya, Jairo 2004).

#### **Metodología:**

1. Se realiza un cuadro de doble entrada, en donde se colocan en las filas y columnas respectivamente los factores:

- Fortalezas – Fortalezas.
- Debilidades – Debilidades.
- Oportunidades – Oportunidades.
- Amenazas – Amenazas.

2. Una vez realizados los respectivos cuadros de entrada de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se procede a establecer valoración a los mismos en función a los siguientes componentes:

**Cuadro 2.7:** Niveles de Impacto – Matriz de Priorización

| Valor | Nivel de Impacto |
|-------|------------------|
| 0     | Ningún impacto   |
| 1     | Bajo impacto     |
| 2     | Regular impacto  |
| 3     | Mediano impacto  |
| 4     | Alto impacto     |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

#### 2.6.16 Matriz FODA de Acciones Estratégicas

La Matriz FODA de estrategias constituye el punto de partida para la formulación de estrategias, ya que en ésta, se detallan los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que fueron seleccionadas en las matrices de priorización. (Abascal, F, 2004).

Esta matriz sirve para identificar estrategias o acciones viables a través del cruce de variables.

La Matriz FODA crea alternativas de estrategias posibles, de las cuales se seleccionarán las mejores, ya que no todas las estrategias que se desarrollen en esta matriz se elegirán para su implementación. La matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO - Agresivas**

Fortalezas versus Oportunidades, son las estrategias resultantes de aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas propias.

- **Estrategias FA - Competitivas**

Fortalezas versus Amenazas, las cuales tratan de disminuir el impacto de las amenazas, valiéndose de las fortalezas.

- **Estrategias DA - Defensivas**

Debilidades versus Amenazas, tienen como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades.

- **Estrategias DO - Conservadoras**

Debilidades versus Oportunidades, tienen la finalidad de mitigar las debilidades internas, con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas.

**Cuadro 2.8:** Matriz FODA Estrategias

| <b>MATRIZ<br/>FODA<br/>ESTRATEGIAS</b> | <b>FORTALEZAS (F)</b>                                                 | <b>DEBILIDADES (D)</b>                                     |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                        | F1                                                                    | D1                                                         |
|                                        | F2                                                                    | D2                                                         |
|                                        | F <sub>n</sub>                                                        | D <sub>n</sub>                                             |
| <b>OPORTUNIDADES<br/>(O)</b>           | <b>ESTRATEGIAS FO O<br/>AGRESIVAS</b>                                 | <b>ESTRATEGIAS DO O<br/>CONSERVADORAS</b>                  |
| O1<br>O2<br>On                         | Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.                | Minimizar las debilidades aprovechando las debilidades.    |
| <b>AMENAZAS<br/>(A)</b>                | <b>ESTRATEGIAS FA O<br/>COMPETITIVAS</b>                              | <b>ESTRATEGIAS DA O<br/>DEFENSIVAS</b>                     |
| A1<br>A2<br>An                         | Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas. | Minimizar las debilidades y evitar o reducir las amenazas. |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### 2.6.17 Análisis PEST

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

Los factores analizados en PEST 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 Graham y Stefan 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 empresa.

El análisis PEST 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 industrias, 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 como esta 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 empresarial. La calidad deseada de vida, los patrones de comodidad, las preferencias de recreación, las costumbres referentes a vestuarios, excursiones, intereses, etc., influyen en los productos y 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.

Cuadro 2.9: Análisis PEST

| ANÁLISIS PEST           |              |
|-------------------------|--------------|
| POLÍTICOS               | ECONÓMICOS   |
|                         |              |
| SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS | TECNOLÓGICOS |
|                         |              |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** FRIEND Graham y STEFAN Zehle, Cómo Diseñar un Plan de Negocios. 2008.

### **2.6.18 Matriz De Impacto (Multivariable)**

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 proyecto.

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 proyecto.

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, Peter. 2001).

**Cuadro 2.10:** 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 |              |             |              |             |              |             |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

**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 empresa.
4. Calificar las estrategias en función de las variables. Se calificara 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.

## **2.7 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 todos los gerentes 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. (<http://www.monografias.com>).

### **2.7.1 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.

### **2.7.2 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.

## **2.8 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, Eduardo 2001).

## **2.9 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 o productos empresariales.

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 empresa reduciría costos, ya que se pagarían salarios más bajos 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. (Hellriegel, Slocum. 2009).

## **2.10 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.

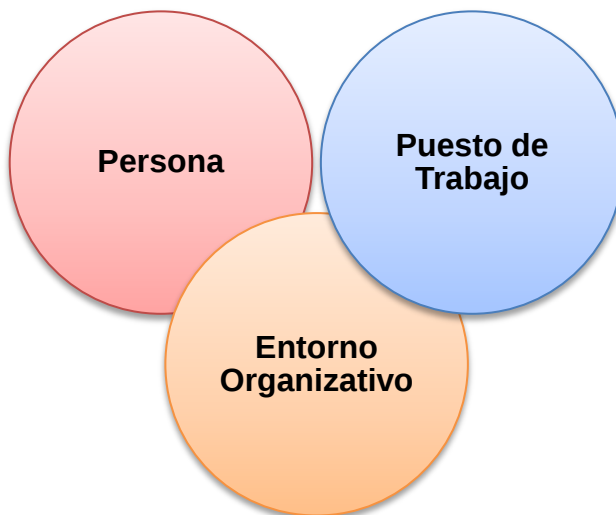
La gestión del talento humano debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución 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 Serrano J. 2004).

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.

**Gráfico 13:** Estructura del Modelo de Gestión del Talento Humano



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

## 2.11 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.

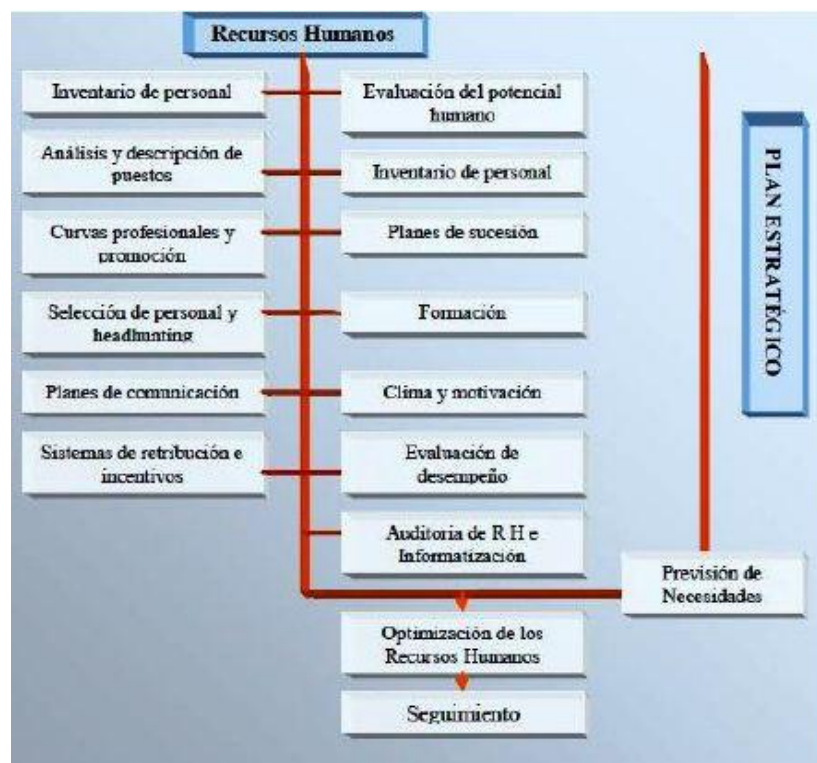
#### **2.11.1 Modelos de Harper y Lynch**

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, Eduardo. 2001).

**Gráfico 14:** Modelo de Harper y Lynch



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### 2.11.2 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:

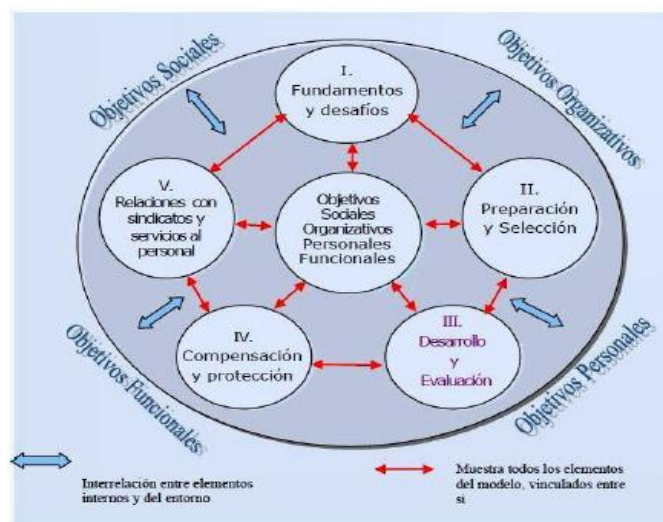
- Fundamentos y Desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia.

Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y la 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 empresa, 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.
- **Relaciones con el Sindicato:** existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar el talento humano.
- **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, W. & Davis, K. 1999).

**Gráfico 15:** Modelo de Werther y Davis



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

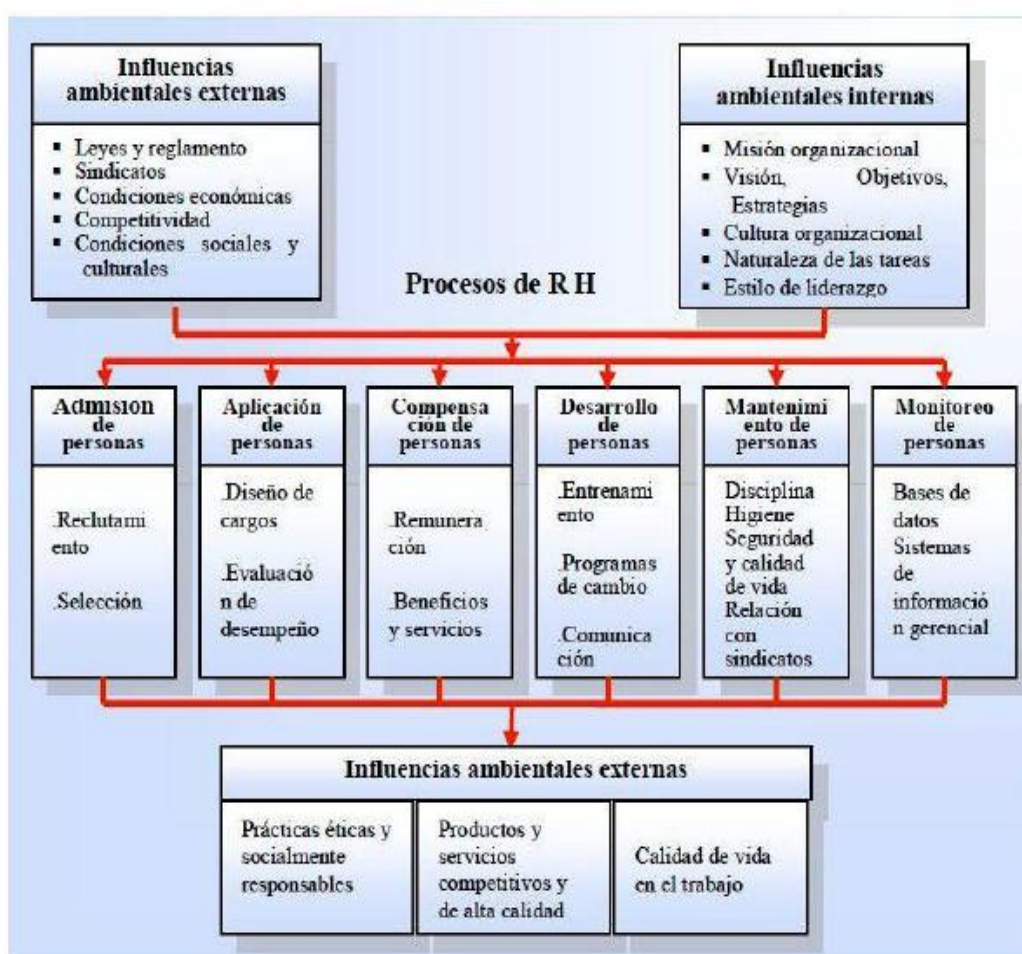
### 2.11.3 Modelos de Idalberto Chiavenato

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 Idalberto. 2007)

**Gráfico 16:** Modelo de Idalberto Chiavenato



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

## **2.12 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 J. 2005).

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 J. 2005).

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 con el Sindicato.

## 2.13 Definición de Términos

- **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.
- **Filosofía:** Conjunto de concepciones sobre los principios y las causas del ser de las cosas del universo y del hombre.
- **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:** 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.

## **2.14 Señalamiento de Variables**

**Variable Independiente:** Planificación Estratégica.

**Variable Dependiente:** Talento Humano.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

Para la presente investigación, se aplicó el enfoque cualitativo-cuantitativo, puesto que se describió las cualidades del problema planteado, se recogieron y analizaron datos cuantificables.

#### **3.2 Modalidad de la Investigación**

Para la ejecución de la investigación, se utilizó las siguientes modalidades de investigación.

##### **Investigación Documental – Bibliográfica:**

El presente proyecto se basó en la modalidad de investigación bibliográfica para la construcción de su marco teórico, mediante la revisión de libros, revistas, artículos, folletos de internet, con el fin de deducir diferencias entre

los distintos enfoques conceptuales de diversos autores y expertos en el problema objeto de estudio.

### **Investigación de Campo:**

La modalidad de este trabajo investigativo es de campo; porque el estudio de los hechos es sistemático en el lugar mismo donde se produce los acontecimientos, se obtuvieron los datos mediante la recolección de la información a través de un cuestionario que fue aplicado a los servidores públicos de las diferentes unidades del Ministerio del Interior en Tungurahua.

Investigación Exploratoria: Aquí se explorará lo desconocido, ya que no ha existido un estudio previo respecto al tema, y el conocimiento que se tiene es sobrentendido, por ésta razón, es primera vez que se realizará estudios en éste ámbito en la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua.

### **3.3 Técnicas de la Investigación**

Las técnicas utilizadas para recolectar la información de la investigación fueron la observación directa y el cuestionario.

## Recolección de Información

Las fuentes de información empleadas fueron: primaria y secundaria.

### Fuentes Primarias:

La información de fuentes primarias se obtuvo mediante las técnicas de investigación que fueron la observación y la encuesta cada una aplicada con su respectivo instrumento.

**Cuadro 3.1:** Resumen Información Primaria

| <b>Técnica</b>            | <b>Instrumento</b>          |
|---------------------------|-----------------------------|
| <b>Fuentes Primarias:</b> |                             |
| <b>Encuesta</b>           | <b>Cuestionario</b>         |
| <b>Observación</b>        | <b>Ficha de Observación</b> |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### Encuesta

Para la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta a partir de la cual, se estructuró el cuestionario que se aplicó a la población a la cual esta enfocada la investigación.

**Instrumento: Cuestionario**

Es el instrumento esencial para la recolección de información, elaborado anticipadamente, mediante el cual, se conocerá la opinión de las personas que nos interesa y permitirá medir la variable del trabajo y así poder tabularla y analizarla.

**Observación Directa**

Se empleó la observación directa, a través de la cual se recolectó la información más relevante en todos los aspectos pertinentes para su análisis, para lo cual se hizo uso de la ficha de observación que nos permitió obtener información ocular y precisa del problema objeto de estudio.

**Instrumento: Ficha de Observación**

Permitió detectar la funcionalidad y operatividad de la Unidad de Talento Humano, verificar los aspectos que encaminaron a la realización del análisis FODA.

**Fuentes Secundarias:**

Esta información se consiguió a través de libros, de internet, y revistas relacionadas con la gestión administrativa y talento humano.

**Cuadro3.2:** Resumen Información Secundaria

| <b>Técnica</b>                                               | <b>Instrumento</b>                                                 |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Fuentes Secundarias:</b><br><b>Análisis de Documentos</b> | <b>Libros</b><br><b>Revistas Especializadas</b><br><b>Internet</b> |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### 3.4 Población

#### 3.4.1. Población

La población es el conjunto de individuos o elementos que se pueden observar, también llamado universo o colectivo éste puede ser finito o infinito.

La población a investigar en el problema, objeto de estudio, estuvo constituida específicamente por el personal del Ministerio del Interior en Tungurahua, a quienes se aplicó un cuestionario.

Debido a la caracterización del trabajo se aplicó el cuestionario a 10 personas de las unidades más involucradas con la Unidad de Talento

Humano, mediante el cual se recabó la información y los datos necesarios para el desarrollo del Diagnóstico Situacional (FODA) de la Unidad de Talento Humano, se trabajó con este número de personas puesto que son entes claves más vinculados con dicha unidad.

**Cuadro3.3:** Personal del Ministerio del Interior en Tungurahua

| UNIDADES                     | PERSONAL  |
|------------------------------|-----------|
| Asesoramiento Jurídico       | 2         |
| Talento Humano               | 3         |
| Financiera                   | 3         |
| Administrativa               | 2         |
| <b>Total de la Población</b> | <b>10</b> |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### 3.5 Recolección de la Información

El trabajo de campo se realizó a las 10 personas de las distintas Unidades del Ministerio del Interior en Tungurahua.

El cuestionario (Ver Anexo N° 1) tuvo aproximadamente una duración de 3 a 5 minutos por lo que las preguntas establecidas en el mismo tuvieron que ser muy directas y en otros casos el personal simplemente decidió llenar el cuestionario por sí mismo.

### 3.6. Análisis e Interpretación de Resultados

En la presente investigación se obtuvieron los siguientes resultados luego del procesamiento y análisis de la información, la misma que se detalla a continuación.

**Cuadro 3.4:** Resultados del Cuestionario

| <b>FORTALEZAS (Factor Positivo Interno)</b>                                                   | <b>DEBILIDADES (Factor Negativo Interno)</b>                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F1</b> Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.                                        | <b>D1</b> Falta de apoyo de las Autoridades para el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas.                                           |
| <b>F2</b> Base legal existente (Derechos y Obligaciones).                                     | <b>D2</b> No existe un ambiente de cooperación y solidaridad entre compañeros.                                                                    |
| <b>F3</b> Desarrollo humano y profesional.                                                    | <b>D3</b> Inexistencia de un plan anual de capacitación, con incentivos y motivación para los servidores públicos.                                |
| <b>F4</b> Trato cordial y amable al brindar el servicio requerido por los usuarios.           | <b>D4</b> Débil cultura organizacional.                                                                                                           |
| <b>F5</b> Se cuenta con una infraestructura de ambientes adecuados.                           | <b>D5</b> Falta de capacidad y predisposición para el trabajo en equipo.                                                                          |
| <b>F6</b> Capacidad de autogestión y solución de problemas.                                   | <b>D6</b> Inexistencia de capacidad y predisposición para el trabajo en equipo.                                                                   |
| <b>F7</b> Adecuado nivel de remuneraciones y beneficios a los servidores de acuerdo a la Ley. | <b>D7</b> Inasistencia y retrasos de los funcionarios a sus puestos de trabajo.                                                                   |
| <b>F8</b> Personal con experiencia, conocimientos; con principios morales y éticos.           | <b>D8</b> Incertidumbre y tensión entre funcionarios y Autoridades por inestabilidad política, que obliga a continuos cambios del recurso humano. |
| <b>F9</b> Buena percepción de la calidad del servicio recibido por los usuarios.              | <b>D9</b> Motivación deficiente.                                                                                                                  |
| <b>F10</b> Remuneraciones y beneficios pagados a los funcionarios de acuerdo a la Ley.        | <b>D10</b> Falta de comunicación fluida y efectiva en todos los niveles.                                                                          |
| <b>F11</b> Liderazgo.                                                                         | <b>D11</b> Falta de inversión en capacitación a los funcionarios.                                                                                 |
| <b>F12</b> Buen servicio y atención a los usuarios.                                           | <b>D12</b> Cantidad insuficiente de mobiliario.                                                                                                   |
| <b>F13</b> Personal calificado con conocimientos de acuerdo al puesto de trabajo.             | <b>D13</b> Bajo nivel de comunicación interna.                                                                                                    |

|                                                                                                                                                         |                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F14</b> Agilidad y flexibilidad para adecuarse rápida y efectivamente a los requerimientos y necesidades únicas de cada usuario.                     | <b>D14</b> Clima laboral no favorable.                                                                   |
| <b>F15</b> Grupo mayoritario de funcionarios responsables y comprometidos en el cumplimiento de sus funciones.                                          | <b>D15</b> No existe formación constante para los funcionarios en los puestos de trabajo.                |
| <b>F16</b> Capital humano calificado.                                                                                                                   | <b>D16</b> No se cuenta con una planificación estratégica.                                               |
| <b>F17</b> Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios.                                                                                 | <b>D17</b> Ineficaz proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.                        |
| <b>F18</b> Posibilidad de desarrollo humano y profesional.                                                                                              | <b>D18</b> Falta de planes y programas en la Unidad de Talento Humano.                                   |
| <b>F19</b> Respeto a las normativas legales.                                                                                                            |                                                                                                          |
| <b>F20</b> Rapidez y eficacia en la resolución de problemas solicitados por los usuarios.                                                               |                                                                                                          |
| <b>OPORTUNIDADES (Factor Positivo Externo)</b>                                                                                                          | <b>AMENAZAS (Factor Negativo Externo)</b>                                                                |
| <b>O1</b> Apoyo del Gobierno Central.                                                                                                                   | <b>A1</b> Autonomía y Descentralización                                                                  |
| <b>O2</b> Contar con el apoyo de la Autoridad Nominadora para dar cumplimiento a objetivos establecidos.                                                | <b>A2</b> Falta de equidad en la distribución de recursos para el Ministerio del Interior en Tungurahua. |
| <b>O3</b> Factibilidad de acceder al apoyo de instituciones públicas y privadas para establecer convenios de entrenamiento y capacitación del personal. | <b>A3</b> Alta dependencia política.                                                                     |
| <b>O4</b> Mejorar el espíritu de equipo de trabajo y cooperación.                                                                                       | <b>A4</b> Inestabilidad laboral.                                                                         |
| <b>O5</b> Optimizar y fortalecer las actividades llevadas a cabo en la Unidad de Talento Humano.                                                        | <b>A5</b> Aplicación del Decreto Ejecutivo N° 813 sobre renuncias obligatorias.                          |
| <b>O6</b> Posibilidad de obtener cooperación técnica y/o financiera de otras instituciones.                                                             | <b>A6</b> Resistencia al cambio.                                                                         |
| <b>O7</b> Demanda permanente de los servicios requeridos por los usuarios.                                                                              | <b>A7</b> Excesiva burocracia en el tratamiento de realizar las contrataciones de trabajo.               |
| <b>O8</b> Aprovechar la Ley de Modernización y Desconcentralización del Estado.                                                                         | <b>A8</b> Riesgo de no renovación de contratos laborales.                                                |
| <b>O9</b> Convenios para capacitar al personal.                                                                                                         | <b>A9</b> Inestabilidad política del país.                                                               |
| <b>O10</b> Reducir el tiempo de atención a los usuarios mediante la automatización de procesos.                                                         | <b>A10</b> Inseguridad por discontinuidad de las Autoridades.                                            |
| <b>O11</b> Mejora del personal por medio de una eficiente selección.                                                                                    | <b>A11</b> Dependencia del centralismo.                                                                  |

|                                                                                                                                     |                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O12</b> Exigencia de los usuarios por un alto nivel de calidad en los servicios.                                                 | <b>A12</b> Cambios en la legislación.                                                               |
| <b>O13</b> Coordinación y colaboración interinstitucional entre entidades gubernamentales y no gubernamentales.                     | <b>A13</b> Nueva estructuración del Estado.                                                         |
| <b>O14</b> Programas de capacitación y asesoramiento promovidos por el Gobierno.                                                    | <b>A14</b> Emplear a individuos que se nieguen al cambio.                                           |
| <b>O15</b> Alta necesidad de requerimientos de servicios por parte de los usuarios.                                                 | <b>A15</b> Incidencia negativa en el proceso de Desconcentralización de ciertos factores políticos. |
| <b>O16</b> Potenciales alianzas estratégicas que se pueden establecer con entidades públicas y privadas para capacitar al personal. |                                                                                                     |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### 3.6.1 Análisis Ambiental

Es primordial realizar un análisis ambiental interno y externo basado en herramientas básicas de la administración estratégica, ya que componen el principal fundamento para el establecimiento de estrategias.

#### a) Análisis Interno

Este proceso abarca todos los componentes que forman la Unidad de Talento Humano, dentro de estos factores tenemos:

#### 1. Factores Internos

- **Factor Organizacional**

Dentro de la Unidad de Talento Humano se maneja una estructura por procesos, la comunicación es deficiente, no se cuenta con herramientas que contribuyan al trabajo, por lo que a menudo existen quejas de los usuarios internos, no se cuenta con un direccionamiento que permita desempeñar las actividades de manera adecuada.

- **Factor Económico-Financiero**

Los recursos económicos que necesita la Unidad de Talento Humano son asignados por el gobierno a través del Ministerio de Finanzas previa aprobación en el Presupuesto General del Estado.

- **Factor Tecnología Interna**

Los avances tecnológicos día a día son más innovadores tienen mucho efecto en las organizaciones. Es por eso que la Unidad de Talento Humano requiere de las herramientas necesarias y actualizadas para un mejor desempeño en sus actividades que permitan ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

- **Factor Recursos Humanos**

El personal con el que cuenta la Unidad de Talento Humano es de 3 personas, un jefe inmediato y dos colaboradores representando el personal de apoyo.

## **2. Determinación de Fortalezas y Debilidades**

Luego de haber analizado el cuestionario y obtener los resultados de las principales fortalezas y debilidades que expresó el personal de la Unidad, se procedió a elegir las más importantes.

### **Fortalezas**

**F1** Normas para la gestión del Talento Humano.

**F2** Buen servicio a los usuarios internos y externos.

**F3** Infraestructura física y ambientes adecuados.

**F4** Experiencia del personal permite el cumplimiento de funciones.

**F5** Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios.

### **Debilidades**

**D1** Falta de apoyo de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas.

**D2** Poca cooperación y solidaridad entre compañeros.

**D3** Limitada capacitación al personal.

**D4** Ausencia de trabajo en equipo.

**D5** Deficiencias en la comunicación interna.

**D6** Limitados recursos económicos para programas de capacitación y motivación del personal.

**D7** Resistencia al cambio.

## **b) Análisis Externo**

En este análisis se detallan todos los aspectos externos que afectan a la Unidad de Talento Humano, dentro del mismo se consideraron los siguientes factores:

### **1. Factores Externos**

- **Factor Político-Legal**

La política y la legislación en el Ecuador están en etapa de transición y éstas afectan directamente a las actividades del Ministerio del Interior de Tungurahua.

- **Factor Socio – Cultural**

Dentro de este campo se encuentran componentes relevantes pues al ser el Ministerio del Interior de Tungurahua una institución pública y de carácter eminentemente social, lo que se busca es el beneficio para la comunidad en general.

- **Factor Tecnológico**

La Unidad de Talento Humano en su afán de brindar un servicio de calidad a todos sus usuarios busca los métodos para cumplir con este objetivo, por lo que trata de estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico.

## **2. Determinación de Oportunidades y Amenazas**

A continuación de haber analizado el cuestionario se pudieron establecer los principales factores externos (Oportunidades y Amenazas).

### **Oportunidades**

**O1** Apoyo directo del Ministerio de Relaciones Laborales.

**O2** Cooperación técnica y económica de entidades nacionales y ONG'S.

**O3** Convenios interinstitucionales.

**O4** Acceso a nuevas tecnologías de información.

**O5** Automatización de procesos.

### **Amenazas**

**A1** Influencia política en las decisiones de la Unidad de Talento Humano.

**A2** Inestabilidad laboral debido a la aplicación del Decreto Ejecutivo N° 813 sobre renunciaciones obligatorias.

**A3** Continuos cambios de la Autoridad Nominadora.

**A4** Reestructura Institucional del Estado

**A5** Incertidumbre del personal ante nuevas políticas.

**A6** Disminución en asignaciones presupuestarias.

**Cuadro 3.5:** Resumen Matriz FODA

| <b>FORTALEZAS</b>                                           | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                       | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                       | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F1</b> Normas para la gestión del Talento Humano.        | <b>O1</b> Apoyo directo del Ministerio de Relaciones Laborales.            | <b>D1</b> Falta de apoyo de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas. | <b>A1</b> Influencia política en las decisiones de la Unidad de Talento Humano.                                        |
| <b>F2</b> Buen servicio a los usuarios internos y externos. | <b>O2</b> Cooperación técnica y económica de entidades nacionales y ONG'S. | <b>D2</b> Poca cooperación y solidaridad entre compañeros.                                                               | <b>A2</b> Inestabilidad laboral debido a la aplicación del Decreto Ejecutivo N° 813 sobre renunciaciones obligatorias. |

|                                                                              |                                                       |                                                                                                                                      |                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>F3</b> Infraestructura física y ambientes adecuados.                      | <b>O3</b> Convenios interinstitucionales.             | <b>D3</b> Limitada capacitación al personal.                                                                                         | <b>A3</b> Continuos cambios de la Autoridad Nominadora.     |
| <b>F4</b> Experiencia del personal permite el cumplimiento de funciones.     | <b>O4</b> Acceso a nuevas tecnologías de información. | <b>D4</b> Ausencia de trabajo en equipo.                                                                                             | <b>A4</b> Incertidumbre del personal ante nuevas políticas. |
| <b>F5</b> Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios. | <b>O5</b> Automatización de procesos.                 | <b>D5</b> Deficiencias en la comunicación interna.                                                                                   | <b>A5</b> Disminución en asignaciones presupuestarias.      |
|                                                                              |                                                       | <b>D6</b> Falta de recursos económicos para programas de capacitación y motivación del personal.<br><b>D7</b> Resistencia al cambio. |                                                             |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### 3.6.2 Matrices de Priorización

Mediante el análisis ambiental tanto interno como externo se determinó las Debilidades y Fortalezas; las Oportunidades y Amenazas de la Unidad de Talento Humano, a partir de lo cual se inicia con la priorización de la matriz FODA.

## Fortalezas

| Valor | Nivel de Impacto |
|-------|------------------|
| 0     | Ningún impacto   |
| 1     | Bajo impacto     |
| 2     | Regular impacto  |
| 3     | Mediano impacto  |
| 4     | Alto impacto     |

**Cuadro3.6:** Matrices de Fortalezas.

| <div>FORTALEZAS</div> <div>FORTALEZAS</div>                        | Normas para la gestión del Talento Humano. | Buen servicio a los usuarios internos y externos. | Infraestructura física y ambientes adecuados. | Experiencia del personal permite el cumplimiento de funciones. | Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios. | TOTAL | PRIORIZACIÓN    |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|
| Normas para la gestión del Talento Humano.                         | -                                          | 4                                                 | 0                                             | 1                                                              | 2                                                                  | 7     | 3 <sup>ro</sup> |
| Buen servicio a los usuarios internos y externos.                  | 3                                          | -                                                 | 3                                             | 4                                                              | 3                                                                  | 13    | 1 <sup>ro</sup> |
| Infraestructura física y ambientes adecuados.                      | 0                                          | 3                                                 | -                                             | 0                                                              | 0                                                                  | 3     | 5 <sup>to</sup> |
| Experiencia del personal permite el cumplimiento de funciones.     | 1                                          | 4                                                 | 0                                             | -                                                              | 2                                                                  | 7     | 4 <sup>to</sup> |
| Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios. | 3                                          | 4                                                 | 0                                             | 2                                                              | -                                                                  | 9     | 2 <sup>do</sup> |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

## Debilidades

| Valor | Nivel de Impacto |
|-------|------------------|
| 0     | Ningún impacto   |
| 1     | Bajo impacto     |
| 2     | Regular impacto  |
| 3     | Mediano impacto  |
| 4     | Alto impacto     |

**Cuadro3.7:** Matriz de Debilidades.

| DEBILIDADES                                                                                                    | Falta de apoyo de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas. | Poca cooperación y solidaridad entre compañeros. | Limitada capacitación al personal. | Ausencia de trabajo en equipo. | Deficiencias en la comunicación interna. | Limitados recursos económicos para programas de capacitación y motivación del personal. | Resistencia al cambio. | TOTAL | PRIORIZACIÓN    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|-----------------|
| Falta de apoyo de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas. | -                                                                                                              | 3                                                | 4                                  | 3                              | 2                                        | 3                                                                                       | 2                      | 17    | 1 <sup>ro</sup> |
| Poca cooperación y solidaridad entre compañeros.                                                               | 2                                                                                                              | -                                                | 3                                  | 2                              | 3                                        | 0                                                                                       | 2                      | 12    | 6 <sup>to</sup> |
| Limitada capacitación al personal.                                                                             | 4                                                                                                              | 3                                                | -                                  | 3                              | 3                                        | 2                                                                                       | 2                      | 17    | 2 <sup>do</sup> |
| Ausencia de trabajo en equipo.                                                                                 | 3                                                                                                              | 2                                                | 3                                  | -                              | 3                                        | 0                                                                                       | 2                      | 13    | 4 <sup>to</sup> |
| Deficiencias en la comunicación interna.                                                                       | 3                                                                                                              | 2                                                | 2                                  | 3                              | -                                        | 0                                                                                       | 2                      | 12    | 5 <sup>to</sup> |
| Limitados recursos económicos para programas de capacitación y motivación del personal.                        | 4                                                                                                              | 0                                                | 4                                  | 1                              | 0                                        | -                                                                                       | 2                      | 11    | 7 <sup>mo</sup> |
| Resistencia al cambio.                                                                                         | 2                                                                                                              | 2                                                | 3                                  | 4                              | 3                                        | 0                                                                                       | -                      | 14    | 3 <sup>ro</sup> |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

## Oportunidades

| Valor | Nivel de Impacto |
|-------|------------------|
| 0     | Ningún impacto   |
| 1     | Bajo impacto     |
| 2     | Regular impacto  |
| 3     | Mediano impacto  |
| 4     | Alto impacto     |

**Cuadro3.8:** Matriz de Oportunidades.

| <div>OPORTUNIDADES</div> <div>OPORTUNIDADES</div>                | Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales. | Cooperación técnica y económica de entidades nacionales y ONG'S. | Convenios interinstitucionales. | Acceso a nuevas tecnologías de información. | Automatización de procesos. | TOTAL | PRIORIZACIÓN    |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|
| Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales.                    | -                                             | 3                                                                | 4                               | 4                                           | 4                           | 15    | 1 <sup>ro</sup> |
| Cooperación técnica y económica de entidades nacionales y ONG'S. | 2                                             | -                                                                | 4                               | 4                                           | 3                           | 13    | 2 <sup>do</sup> |
| Convenios interinstitucionales.                                  | 2                                             | 4                                                                | -                               | 3                                           | 2                           | 11    | 4 <sup>to</sup> |
| Acceso a nuevas tecnologías de información.                      | 3                                             | 4                                                                | 3                               | -                                           | 2                           | 12    | 3 <sup>ro</sup> |
| Automatización de procesos.                                      | 2                                             | 2                                                                | 2                               | 3                                           | -                           | 9     | 5 <sup>to</sup> |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

## Amenazas

| Valor | Nivel de Impacto |
|-------|------------------|
| 0     | Ningún impacto   |
| 1     | Bajo impacto     |
| 2     | Regular impacto  |
| 3     | Mediano impacto  |
| 4     | Alto impacto     |

**Cuadro3.9:** Matriz de Amenazas.

| AMENAZAS<br>AMENAZAS                                                             | Influencia política en las decisiones de la Unidad de Talento Humano. | Inestabilidad laboral por Decreto Ejecutivo N° 813 sobre renuncias obligatorias. | Continuos cambios de la Autoridad Nominadora. | Incertidumbre del personal ante nuevas políticas. | Disminución en asignaciones presupuestarias. | Reestructura Institucional del Estado | TOTAL | PRIORIZACIÓN    |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|-------|-----------------|
| Influencia política en las decisiones de la Unidad de Talento Humano.            | -                                                                     | 3                                                                                | 4                                             | 3                                                 | 2                                            | 0                                     | 12    | 3ro             |
| Inestabilidad laboral por Decreto Ejecutivo N° 813 sobre renuncias obligatorias. | 3                                                                     | -                                                                                | 2                                             | 3                                                 | 1                                            | 2                                     | 11    | 4 <sup>to</sup> |
| Continuos cambios de la Autoridad Nominadora.                                    | 4                                                                     | 3                                                                                | -                                             | 3                                                 | 2                                            | 1                                     | 13    | 1ero            |
| Incertidumbre del personal ante nuevas políticas.                                | 2                                                                     | 3                                                                                | 3                                             | -                                                 | 0                                            | 1                                     | 9     | 6 <sup>to</sup> |
| Disminución en asignaciones presupuestarias.                                     | 3                                                                     | 1                                                                                | 2                                             | 2                                                 | -                                            | 2                                     | 10    | 5 <sup>to</sup> |
| Reestructura Institucional del Estado.                                           | 2                                                                     | 4                                                                                | 3                                             | 2                                                 | 2                                            | -                                     | 13    | 2 <sup>do</sup> |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### 3.6.3 Matriz de Evaluación Factores Internos (E.F.I)

Una vez desarrolladas las matrices de priorización se determinó el número de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante las cuales se elaboró la propuesta del Plan Estratégico para la unidad de Talento Humano.

**Cuadro3.10:** Matriz E.F.I.

|           | Factores                                                                                                       | Peso        | Calificación | Peso Ponderado |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------------|
|           | FORTALEZAS                                                                                                     |             |              |                |
| <b>F1</b> | Buen servicio a los usuarios internos y externos.                                                              | 0,30        | 4            | 1,20           |
| <b>F2</b> | Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios.                                             | 0,12        | 3            | 0,36           |
| <b>F3</b> | Normas para la gestión del Talento Humano.                                                                     | 0,25        | 4            | 1,00           |
|           | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                             |             |              |                |
| <b>D1</b> | Falta de apoyo de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas. | 0,15        | 1            | 0,15           |
| <b>D2</b> | Limitada capacitación al personal.                                                                             | 0,10        | 1            | 0,10           |
| <b>D3</b> | Resistencia al cambio.                                                                                         | 0,08        | 2            | 0,16           |
|           | <b>TOTAL</b>                                                                                                   | <b>1,00</b> |              | <b>2,97</b>    |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

### Análisis:

Una vez realizada la matriz de evaluación de factores internos (E.F.I.) se ha comprobado que la Unidad de Talento Humano obtuvo un total de 2,97 el cual se encuentra por encima del promedio que es de 2,5: por lo tanto es posible continuar con el desarrollo del plan estratégico puesto que la Unidad refleja una posición interna fuerte.

### 3.6.4 Matriz De Evaluación Factores Externos (E.F.E)

**Cuadro 3.11:** Matriz E.F.E.

|           | Factores                                                              | Peso     | Calificación | Peso Ponderado |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------|
|           | OPORTUNIDADES                                                         |          |              |                |
| <b>O1</b> | Apoyo directo del Ministerio de Relaciones Laborales.                 | 0,28     | 4            | 1,12           |
| <b>O2</b> | Cooperación técnica y económica de entidades nacionales y ONG'S.      | 0,16     | 3            | 0,48           |
| <b>O3</b> | Acceso a nuevas tecnologías de información.                           | 0,12     | 3            | 0,48           |
|           | <b>AMENAZAS</b>                                                       |          |              |                |
| <b>A1</b> | Continuos cambios de la Autoridad Nominadora.                         | 0,10     | 2            | 0,20           |
| <b>A2</b> | Reestructura Institucional del Estado.                                | 0,20     | 1            | 0,20           |
| <b>A3</b> | Influencia política en las decisiones de la Unidad de Talento Humano. | 0,14     | 1            | 0,14           |
|           | <b>TOTAL</b>                                                          | <b>1</b> |              | <b>2,62</b>    |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

**Análisis:**

Una vez realizada la matriz de evaluación de factores externos (E.F.E.) se ha comprobado que la Unidad de Talento Humano obtuvo un total de 2,62 el cual es superior al promedio que es de 2,5: por tanto, la Unidad de Talento Humano funciona como un sistema abierto, sin embargo, es necesario que las oportunidades sean aprovechadas ya que aumentan la capacidad para lograr objetivos, de esta manera las amenazas y los riesgos del entorno serán menores para la Unidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Título**

Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del "Ministerio del Interior en Tungurahua".

#### **4.2 Presentación**

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua debido a que no cuenta con ningún estudio de diagnóstico de cómo se encuentra en la actualidad, a la vez no posee un plan estratégico.

La elaboración del Plan Estratégico se comenzó a partir de la recopilación de la información a través de un cuestionario (Ver Anexo N°1) sobre la misión, visión y factores ambientales internos y externos, aplicados a los funcionarios de la Unidad.

### **4.3 Introducción**

Planificar es el elemento fundamental del éxito. Definir estrategias concretas se plantea como una necesidad.

Para hacer frente a nuevos desafíos presentes en el entorno, las organizaciones deben aplicar diferentes técnicas de gestión, entre las que se destaca la dirección estratégica; esta técnica se revela como un sistema de dirección que permite la incorporación de los resultados de las evaluaciones formales del entorno y de las circunstancias internas de la institución como paso previo a la formulación de objetivos, estrategias y acciones.

Por tanto el plan estratégico se presenta como un instrumento orientado a la producción de decisiones y de acciones que conforman y guían lo que una organización quiere alcanzar.

De esta manera surge la necesidad de elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano, el cual que permita mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios, y a su vez obtener resultados positivos que contribuyan a un mejor desempeño organizacional.

#### 4.3.1 Datos Informativos

**Institución Ejecutora:** Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua.

**Beneficiarios:** Usuarios internos y personal de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua.

**Ubicación:** Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Matriz, Gobernación de Tungurahua, en las calles Sucre y Castillo Esquina.

**Teléfonos:** 03 2421285 - 03 2421649, extensión 402.

#### 4.4 Justificación

La importancia de diseñar un plan estratégico radica en la necesidad de combinar todos los factores de éxito que posee la Unidad de Talento Humano, ya que a partir de estos se podrá potenciar un desarrollo sustentable y sostenible de la misma.

El Plan Estratégico se inició a partir de un estudio de diagnóstico, de la recopilación de la información a través de un cuestionario aplicado a los funcionarios de las diferentes Unidades del Ministerio del Interior en Tungurahua, mediante este análisis se logró examinar a la Unidad de Talento Humano y su entorno.

Por otro lado la aplicación de un plan estratégico ayudará a orientar de mejor manera los recursos, a cumplir metas y objetivos institucionales y sobre todo a brindar un mejor servicio a los usuarios.

## **4.5 Objetivos**

### **4.5.1 Objetivo General**

Elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua con el propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos.

#### **4.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis FODA de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua.
- Analizar y priorizar la información recolectada en el análisis FODA.
- Definir objetivos, estrategias y acciones que permitan cumplir con éxito el plan estratégico propuesto.

#### **4.6 Direccionamiento Estratégico**

La necesidad de un plan estratégico en la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua es inminente puesto que la Unidad Departamental durante su vida institucional nunca realizó ningún tipo de planificación.

Sin duda alguna como toda institución que nunca realizó una planificación estratégica, la Unidad de Talento Humano posee una serie de deficiencias, las cuales deben ser rectificadas y enmarcadas al correcto desempeño organizacional; tomando en consideración que la planeación es continua y que debe ser apoyada e identificada por cada miembro de la Unidad para el direccionamiento adecuado de la misma.

## 4.7 Proceso del Planeamiento Estratégico

1. **Establecer la Filosofía de la Unidad de Talento Humano**, expresada en la declaración de la Misión, Visión, Valores, Políticas.
2. **Desarrollar el Análisis de la Situación Actual o Análisis Interno de la Unidad de Talento Humano**, proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
3. **Realizar el Análisis Externo o del Entorno de la Unidad de Talento Humano**, determinando las oportunidades y amenazas, circunstancias sobre las cuales no se posee ningún control directo.
4. **Determinar los Objetivos, Estrategias y Planes de Acción** de la Unidad de Talento Humano.
5. **Implementar el Plan de Acción** para la Unidad de Talento Humano.

**Gráfico 17:** Proceso del Planeamiento Estratégico

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

#### 4.7.1 Establecimiento de la Misión

Al ser el Ministerio del Interior de Tungurahua una institución pública, su misión se encuentra descrita en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 102 el 17 de Diciembre de 2010. Acuerdo N° 1784, y, es la siguiente:

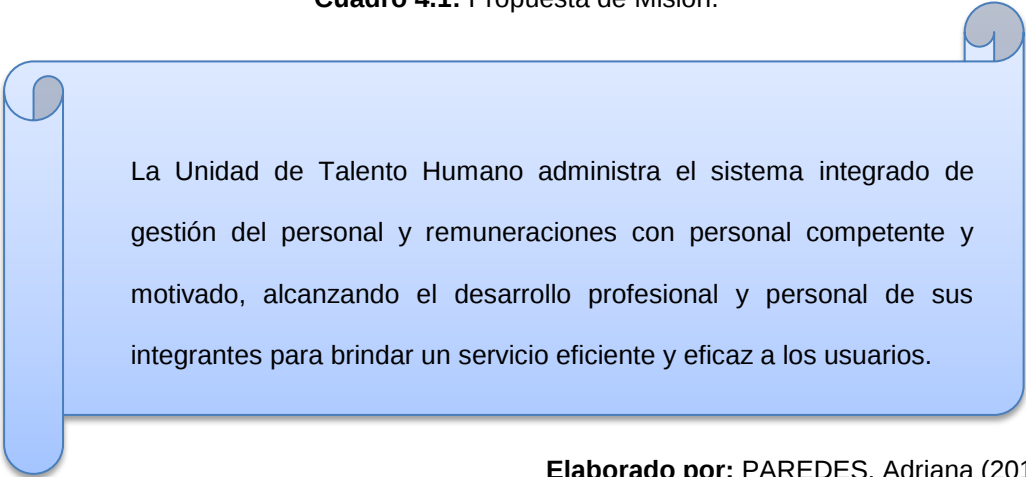
“La Unidad de Administración de Talento Humano, coordinará la toma de decisiones de acuerdo a sus competencias con la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio del Interior y gestionará

con las mismas atribuciones, responsabilidades y productos establecidos, inherentes a la Gobernación”.

“Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional del Ministerio del Interior”.

#### 4.7.1.1 Propuesta de Misión

**Cuadro 4.1:** Propuesta de Misión.



La Unidad de Talento Humano administra el sistema integrado de gestión del personal y remuneraciones con personal competente y motivado, alcanzando el desarrollo profesional y personal de sus integrantes para brindar un servicio eficiente y eficaz a los usuarios.

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

#### 4.7.2 Establecimiento de la Visión

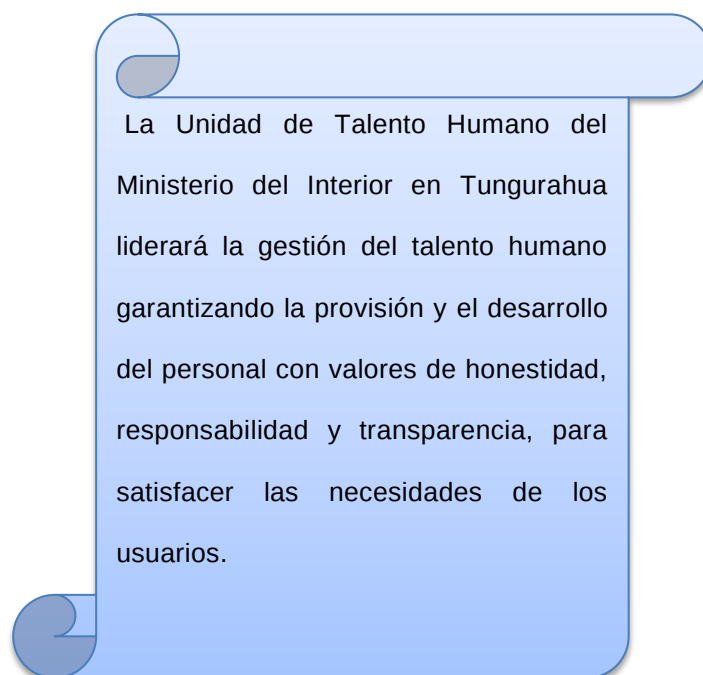
Debido a que no existe una visión establecida para la Unidad de Talento Humano en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 102 el 17 de Diciembre de 2010. Acuerdo N° 178.

Luego de analizar los diferentes aspectos de la Unidad de Talento Humano como son equipo de trabajo, actividades que se realizan, entre otros, y las expectativas de la Unidad se propone la siguiente visión.

#### 4.7.2.1 Propuesta de Visión

**Cuadro4.2:** Propuesta de Visión.



**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).  
**Fuente:** Investigación Propia.

### 4.7.3 Valores Propuestos

- **Honestidad:** Para la Unidad de Talento Humano, es fundamental que el personal se comporte y exprese sus pensamientos con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia, demostrando que las actividades están basadas en el resguardo de los intereses nacionales.
- **Templanza:** Las funcionarias, funcionarios, servidoras y servidores, obreras u obreros públicos deberán desarrollar sus actividades con respeto y agilidad, usando las prerrogativas propias de su cargo y los medios que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Evitando cualquier actitud indebida que pudiera poner en duda su honestidad o su predisposición para el cumplimiento de sus deberes.
- **Responsabilidad:** Las funcionarias, funcionarios, servidoras y servidores, obreras u obreros públicos deberán esforzarse honestamente para cumplir con sus deberes. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un funcionario/a o servidor/a público, mayor es su responsabilidad para el cumplimiento de las disposiciones constantes en la Constitución, la LOSEP, asumiendo siempre las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado.

- **Respeto:** En la Unidad de Talento Humano se tiene presente que la consideración y el respeto hacia los demás es imperativo para desarrollar las actividades de trabajo.
- **Liderazgo:** Los encargados de la Unidad de Talento Humano buscan influir en el personal del Ministerio del Interior en Tungurahua a través del proceso de comunicación, al logro de metas y objetivos.
- **Discreción:** Las funcionarias, funcionarios, servidoras y servidores, obreras u obreros públicos deben guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o por ocasión del ejercicio de sus funciones, la información institucional será proporcionada de conformidad con la ley, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el secreto o la reserva administrativa, según disponen las leyes correspondientes.

#### 4.7.4 Políticas Propuestas

Las políticas que debe cumplir la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua para cumplir con su misión y poder alcanzar su visión son las siguientes:

- **Calidad:** Mejorar de forma continua los procesos de gestión del Talento Humano y el rendimiento operativo de los funcionarios para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de los usuarios, para el cumplimiento de la misión y visión de la Unidad.
- **Orientación al Usuario:** Vocación de los funcionarios y servidores de la Unidad de Talento Humano para la atención y satisfacción de las necesidades de los usuarios internos.
- **Capacitación:** Las funcionarias, funcionarios, servidoras y servidores, obreras u obreros públicos deben capacitarse para el mejor desempeño de las funciones a su cargo, según lo determinan la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP y su Reglamento, para lo cual la Unidad de Talento Humano-UATH planificará anualmente un calendario de capacitación para el personal de la institución de conformidad con el cargo y función que desempeña. Por lo tanto, en la Unidad de Talento Humano, el capital intelectual de la gente es uno de los mayores recursos ya que es un compromiso mantener un grupo de trabajo entrenado y capacitado para cumplir con las responsabilidades.

#### 4.7.5 Matriz FODA

**Cuadro4.3:** Matriz FODA

| <div> <div>AMBIENTE INTERNO</div> <div>AMBIENTE EXTERNO</div> </div>     | (+) FORTALEZAS                                                                           | (-) DEBILIDADES                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          | F1 Buen servicio a los usuarios internos y externos.                                     | D1 Falta de apoyo de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas. |
|                                                                          | F2 Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios.                    | D2 Limitada capacitación al personal.                                                                             |
|                                                                          | F3 Normas para la gestión del Talento Humano.                                            | D3 Resistencia al cambio.                                                                                         |
| (+) OPORTUNIDADES                                                        | ESTRATEGIAS FO o AGRESIVAS:<br>Utilizarlas fortalezas para aprovechar las oportunidades. | ESTRATEGIAS DO o CONSERVADORAS: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.                           |
| O1 Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales.                         | F1, O1, O3<br>F3, O1, O3                                                                 | D1, O1, O2<br>D2, O1, O2, O3<br>D3, O1, O3                                                                        |
| O2 Cooperación técnica y económica de entidades nacionales y ONG'S.      |                                                                                          |                                                                                                                   |
| O3 Acceso a nuevas tecnologías de información.                           |                                                                                          |                                                                                                                   |
| (-) AMENAZAS                                                             | ESTRATEGIAS FA o COMPETITIVAS: Utilizar las Fuerzas para evitar las amenazas.            | ESTRATEGIAS D-A o DEFENSIVAS: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.                                      |
| A1 Continuos cambios de la Autoridad Nominadora.                         | F3, A2, A3                                                                               | D2, A2, A3<br>D3, A1, A2, A3                                                                                      |
| A2 Reestructura Institucional del Estado                                 |                                                                                          |                                                                                                                   |
| A3 Influencia política en las decisiones de la Unidad de Talento Humano. |                                                                                          |                                                                                                                   |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

Para la formulación de estrategias se utilizó la matriz FODA en la cual se consideraron todas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas seleccionadas.

A continuación se combinaron Fortalezas y Oportunidades para generar estrategias agresivas; Debilidades y Oportunidades para desarrollar estrategias conservadoras; Fortalezas y Amenazas para generar estrategias competitivas y finalmente Debilidades y Amenazas para formular estrategias defensivas.

#### **4.7.6 Matriz de Estrategias Agresivas (FO)**

Mediante el cruce de las variables desarrolladas en esta matriz se ha establecido cada una de las estrategias que forman parte del plan propuesto para la Unidad de Talento Humano.

**Cuadro4.4:** Matriz de Estrategias Agresivas (FO)

| <div>OPORTUNIDADES</div> <div>FORTALEZAS</div>                                |                                                                                                        | <b>O2-</b> Cooperación técnica y económica de entidades nacionales y ONG'S.                                           | <b>O3-</b> Acceso a nuevas tecnologías de información.                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               | <b>O1-</b> Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales.                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                                                  |
| <b>F1-</b> Buen servicio a los usuarios internos y externos.                  | <b>F1-O1</b> Desarrollar planes de capacitación para el personal, con el fin de mejorar el servicio.   | <b>F1-O2</b> Capacitar permanentemente al personal a través de programas promovidos por diversas entidades.           | <b>F1-O3</b> Fortalecer la Unidad de Talento Humano mediante la innovación tecnológica.                                                          |
| <b>F2-</b> Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios. |                                                                                                        | <b>F2-O2</b> Lograr un número considerable de becas para la capacitación del personal.                                | <b>F2-O3</b> Actualizar y mejorar los conocimientos informáticos del personal para la automatización de procesos de la Unidad de Talento Humano. |
| <b>F3-</b> Normas para la gestión del Talento Humano.                         | <b>F3-O1</b> Acceder a talleres de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales. | <b>F3-O2</b> Adquirir el equipamiento y la formación técnica del personal mediante la cooperación de otras entidades. |                                                                                                                                                  |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

#### 4.7.7 Matriz de Estrategias Conservadoras (DO)

**Cuadro 4.5:** Matriz de Estrategias Conservadoras (DO)

| <div>OPORTUNIDADES</div> <div>DEBILIDADES</div>                                                                           | <b>O1-</b> Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales.                                                                                                                                                    | <b>O2-</b> Cooperación técnica y económica de entidades nacionales y ONG'S.                                               | <b>O3-</b> Acceso a nuevas tecnologías de información.                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                           | <b>D1-O1</b> Establecer acuerdos mínimos de apoyo a mediano y largo plazo con la Autoridad Nominadora, Ministerio de Relaciones Laborales para el cumplimiento de objetivos de la Unidad de Talento Humano. |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                |
| <b>D1-</b> Falta de apoyo de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas. | <b>D2-O1</b> Establecer un plan anual de capacitación en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales.                                                                                            | <b>D2-O2</b> Desarrollar planes de incentivos laborales y/o beneficios para que los funcionarios reflejen su rendimiento. |                                                                                                                                                                |
| <b>D2-</b> Limitada capacitación al personal.                                                                             | <b>D3-O1</b> Desarrollar programas de capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo a fin de lograr la integración del personal.                                                                         |                                                                                                                           | <b>D3-O3</b> Mejorar los sistemas de comunicación a través de la aplicación de nuevas tecnologías y acceder a la información institucional de manera oportuna. |
| <b>D3-</b> Resistencia al cambio.                                                                                         |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

#### 4.7.8 Matriz de Estrategias Competitivas (FA)

**Cuadro 4.6:** Matriz de Estrategias Competitivas (FA)

|                                                                               |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                  |                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AMENAZAS</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>FORTALEZAS</b>      | <b>A1-</b> Continuos cambios de la Autoridad Nominadora.                                                                                | <b>A2-</b> Reestructura Institucional del Estado.                                                                                                | <b>A3-</b> Influencia política en las decisiones de la Unidad de Talento Humano. |
| <b>F1-</b> Buen servicio a los usuarios internos y externos.                  | <b>F1-A1</b> Realizar campañas de difusión del buen servicio que brinda la Unidad de Talento Humano a los usuarios internos y externos. |                                                                                                                                                  |                                                                                  |
| <b>F2-</b> Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios. |                                                                                                                                         | <b>F2-A2</b> Creación de talleres de emprendimiento para dotar al personal de nuevas competencias para que puedan desarrollar otras actividades. |                                                                                  |
| <b>F3-</b> Normas para la gestión del Talento Humano.                         | <b>F3-A1</b> Socializar las normas vigentes de la gestión del Talento Humano para evitar injerencias externas e internas.               |                                                                                                                                                  |                                                                                  |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

#### 4.7.9 Matriz de Estrategias Defensivas (DA)

**Cuadro4.7:** Matriz de Estrategias Defensivas (DA)

| <div>AMENAZAS</div> <div>DEBILIDADES</div> | A1- Continuos cambios de la Autoridad Nominadora.                                                                           | A2- Reestructura Institucional del Estado.                                                                                           | A3- Influencia política en las decisiones de la Unidad de Talento Humano.                                |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | D1- Falta de apoyo de la Autoridad Nominadora (Gobernador) para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas.          | D1-A1 Realizar reuniones mensuales de trabajo con la Autoridad Nominadora para analizar el desarrollo y cumplimiento de actividades. | D1-A3 Transparentar los procesos de reclutamiento y selección desarrollados en la Unidad Talento Humano. |
| D2- Limitada capacitación personal.        | D2-A1 Lograr acuerdos que permitan llevar a cabo los planes de capacitación coordinados con la Autoridad Nominadora.        | D2-A2 Fomentar programas de integración de los funcionarios de la Unidad de Talento Humano.                                          |                                                                                                          |
| D3- Resistencia al cambio.                 | D3-A1 Gestionar el financiamiento extrapresupuestario para desarrollar programas de motivación y capacitación del personal. |                                                                                                                                      |                                                                                                          |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

**Cuadro4.8:** Plan de Acción Objetivo Estratégico N°1

| PLAN DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                        |                                                  |                                        |                                                                                  |                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO ESTRATEGICO N°1:</b> Fortalecer las competencias del personal de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua para mantener y mejorar el servicio a los usuarios. |                                                                                                                                        |                                                  |                                        |                                                                                  |                                                              |
| ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                            | ACCIONES                                                                                                                               | META                                             | INDICADOR DE GESTIÓN                   | FÓRMULA DE CÁLCULO                                                               | RESULTADO ESPERADO                                           |
| F1-01 Elaborar un plan de capacitación para el personal, con el fin de mejorar el servicio.                                                                                                            | 1. Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal enfocadas a la satisfacción al usuario.                  | 4 Personas Encuestadas.                          | Encuestas Realizadas.                  | N° de Personas Encuestadas/Personal de la Unidad de Talento Humano.              | Encuestar a todo el Personal de la Unidad de Talento Humano. |
|                                                                                                                                                                                                        | 2. Organizar los eventos de capacitación requeridos.                                                                                   | Preparar 6 Eventos de Capacitación en el Año.    | Eventos de Capacitación Organizados.   | Eventos Priorizados/Eventos de Capacitación Diagnosticados.                      | 6 Eventos de Capacitación Organizados en orden de prioridad. |
|                                                                                                                                                                                                        | 3. Estructurar el plan de capacitación                                                                                                 | Plan con los 6 Eventos de Capacitación.          | Plan de Capacitación.                  | Eventos del Plan/Eventos Requeridos.                                             | Plan de Capacitación Preparado.                              |
| F3-01 Acceder a talleres de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales.                                                                                                        | 1. Obtener la información sobre los eventos de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales.                     | Planificar los Eventos de Capacitación.          | Plan de Capacitación Anual.            | Plan de Capacitación Anual/ Plan de Capacitación Anual.                          | Detalle de los Eventos del Plan de Capacitación Anual.       |
|                                                                                                                                                                                                        | 2. Analizar los eventos de capacitación que son de interés para la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua. | Realizar 4 Eventos de Capacitación Trimestrales. | Eventos de Capacitación Desarrollados. | Eventos de Capacitación Desarrollados/Total Eventos de Capacitación Programados. | Eventos de Capacitación Analizados y Seleccionados.          |
|                                                                                                                                                                                                        | 3. Reuniones con la Autoridad Nominadora (Gobernador) para lograr la participación en los eventos de capacitación.                     | Coordinación con la Autoridad Nominadora.        | Plan de Capacitación Aprobado.         | Plan de Capacitación Anual/ Plan de Capacitación Anual.                          | Aprobación de los Eventos del Plan de Capacitación Anual.    |

Elaborado por: PAREDES, Adriana (2012).

Fuente: Investigación Propia.

**Cuadro4.9:** Plan de Acción Objetivo Estratégico N°2

| PLAN DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |                                                                   |                                                           |                                                                                              |                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO ESTRATEGICO N°2:</b> Automatizar los procesos que administra el personal de la Unidad de Talento Humano para optimizar el tiempo de trabajo en las actividades desarrolladas por el personal del Ministerio del Interior de Tungurahua. |                                                                                                                                                   |                                                                   |                                                           |                                                                                              |                                                                                         |
| ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                                                         | ACCIONES                                                                                                                                          | META                                                              | INDICADOR DE GESTIÓN                                      | FÓRMULA DE CÁLCULO                                                                           | RESULTADO ESPERADO                                                                      |
| <b>F3-02</b> Adquirir el equipamiento y la formación técnica del personal mediante la cooperación de otras entidades.                                                                                                                               | 1. Realizar un diagnóstico del equipamiento requerido para la Unidad de Talento Humano.                                                           | Adquirir el Equipamiento para la Unidad de Talento Humano.        | Equipamiento (Recursos) Requeridos.                       | N° de Recursos y Materiales Adquiridos/N° de Recursos Requeridos.                            | Necesidades y especificaciones del Equipamiento.                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. Analizar y sugerir las entidades nacionales y ONG'S que estarían dispuestas a contribuir con la institución.                                   | Contar con el apoyo de al menos 2 Entidades Nacionales y 2 ONG'S. | Entidades que contribuyan a la Unidad de Talento Humano.  | N° de Entidades y ONG'S Colaboradoras/Total de Entidades Sugeridas.                          | Listado de Entidades dispuestas a apoyar.                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. Proponer y coordinar con la Autoridad Nominadora los convenios que permitan la obtención del equipamiento y la formación técnica del personal. | Disponer de al menos 2 Convenios en el Año.                       | Número de Convenios Firmados.                             | N° de Convenios Ejecutados/N° de Convenios Suscritos.                                        | Convenios Elaborados.                                                                   |
| <b>F3-01</b> Acceder a talleres de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales.                                                                                                                                              | 1. Realizar un diagnóstico de las necesidades del personal en temas informáticos.                                                                 | Identificar las necesidades informáticas del Personal.            | Total de Necesidades Informáticas Diagnosticadas.         | N° de Necesidades Informáticas Satisfechas/Total de Necesidades Informáticas Diagnosticadas. | Detalle de necesidades informáticas.                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. Programar talleres de capacitación para que se transmita al personal los conocimientos y habilidades sobre temas informáticos.                 | Talleres de Capacitación Informática.                             | Número de Talleres de Capacitación Informática en el Año. | Talleres de Capacitación Informática Efectuados/Total de Talleres de Capacitación.           | Detalle de Eventos para mejorar las competencias y destrezas informáticas del Personal. |

Elaborado por: PAREDES, Adriana (2012).

Fuente: Investigación Propia.

**Cuadro4.10:** Plan de Acción Objetivo Estratégico N°3

| PLAN DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                    |                                                |                                                |                                                                        |                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO ESTRATEGICO N°3:</b> Motivar al personal de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua para mejorar el nivel de desempeño laboral e incrementar un mayor rendimiento. |                                                                                                                                                                                                    |                                                |                                                |                                                                        |                                                                              |
| ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                  | ACCIONES                                                                                                                                                                                           | META                                           | INDICADOR DE GESTIÓN                           | FÓRMULA DE CÁLCULO                                                     | RESULTADO ESPERADO                                                           |
| <b>D2-02</b> Desarrollar planes de incentivos laborales y/o beneficios para que los funcionarios reflejen su rendimiento.                                                                                    | 1. Analizar el desempeño de los funcionarios, propendiendo el desarrollo de las capacidades, habilidades, destrezas y logros del personal a través de premios (bonos), reconocimientos y ascensos. | Planificar Eventos de Motivación Semestrales.  | Eventos de Motivación Semestrales Organizados. | N° de Eventos de Motivación Presentados/Total de Eventos Planificados. | Desempeño Eficiente Valorado y Recompensado del Personal.                    |
|                                                                                                                                                                                                              | 2. Elaborar los planes de incentivos laborales con la aprobación de la Autoridad Nominadora.                                                                                                       | 2 Eventos de Motivación al Personal en un año. | Eventos de Motivación Semestrales Realizados.  | Eventos de Motivación Ejecutados/Eventos Programados.                  | Plan de Incentivos Programado.                                               |
| <b>D2-A2</b> Fomentar programas de integración de los funcionarios de la Unidad de Talento Humano.                                                                                                           | 1. Programar actividades que permitan fortalecer los lazos de amistad y compañerismo del personal, a través de actividades sociales, deportivas y culturales.                                      | Organizar los Eventos de Integración.          | Eventos de Integración Organizados.            | Eventos Priorizados/Eventos de Integración Planificados.               | Programa de Actividades Organizado.                                          |
|                                                                                                                                                                                                              | 2. Coordinar con las otras Unidades de la Gobernación, el desarrollo de las actividades de integración.                                                                                            | Realizar 4 Eventos de Integración al Año.      | Eventos de Integración Realizados.             | N° de Eventos Desarrollados/Total de Eventos Programados.              | Definición de Eventos de Integración a Cumplir.                              |
|                                                                                                                                                                                                              | 3. Gestionar con el Gobernador el desarrollo de las actividades programadas.                                                                                                                       | 4 Eventos de Integración al Año.               | Eventos de Integración Desarrollados.          | N° de Eventos Desarrollados/Total de Eventos Planificados.             | Aprobación de los Eventos para mejorar el compañerismo y la calidad laboral. |

**Elaborado por:** PAREDES, Adriana (2012).

**Fuente:** Investigación Propia.

**Cuadro 4.11:** Plan de Acción Objetivo Estratégico N°4

| PLAN DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                 |                                                                                                           |                                                                 |                                                                                                                      |                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO ESTRATEGICO N°4:</b> Potenciar los sistemas de comunicación para mantener informado al personal de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua de manera ágil y oportuna. |                                                                                                                                                                 |                                                                                                           |                                                                 |                                                                                                                      |                                                                                |
| ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                     | ACCIONES                                                                                                                                                        | META                                                                                                      | INDICADOR DE GESTIÓN                                            | FORMULA DE CÁLCULO                                                                                                   | RESULTADO ESPERADO                                                             |
| <b>D3-O3</b> Mejorar los sistemas de comunicación a través de la aplicación de nuevas tecnologías y acceder a la información institucional de manera oportuna.                                                  | 1. Solicitar se incorpore una plataforma tecnológica virtual (página WEB) para dar a conocer sobre las actividades que desarrolla la Unidad de Talento Humano.  | Desarrollar un link en la página web Institucional para dar a conocer sobre la Unidad de Talento Humano.  | Actualizaciones de Página Web Institucional.                    | N° de actualizaciones del Link de la Unidad de Talento Humano/Actualizaciones de la Página WEB Institucional al año. | Link de la Unidad de Talento Humano incorporado a la Página WEB Institucional. |
|                                                                                                                                                                                                                 | 2. Involucrar al personal de la Unidad de Talento Humano en el uso de la plataforma tecnológica virtual (página WEB).                                           | Desarrollar Talleres Informativos sobre el uso de la Página WEB.                                          | Talleres Informativos Ejecutados.                               | N° de Funcionarios que conocen la página Web/Personal de la Unidad de Talento Humano.                                | Conocimiento y aplicación de la página Web.                                    |
| <b>F1-A1</b> Realizar campañas de difusión del buen servicio que brinda la Unidad de Talento Humano a los usuarios internos y externos.                                                                         | 1. Elaborar documentos de difusión (trípticos, hojas volantes, banners) para que la ciudadanía conozca las actividades que realiza la Unidad de Talento Humano. | Distribuir 50 documentos de difusión a los usuarios que visiten el Ministerio del Interior de Tungurahua. | Documentos de difusión entregados.                              | N° de Documentos de Difusión Distribuidos/Total de Documentos de Difusión Elaborados.                                | Documentos de Difusión Realizados.                                             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 2. Redactar boletines de prensa mensuales para difundir el quehacer de la Unidad de Talento Humano.                                                             | Establecer boletines trimestrales sobre temas de interés ciudadano.                                       | Boletines de Temas Realizados.                                  | N° de Publicaciones Realizadas/N° de Publicaciones Planificadas.                                                     | Boletines de Prensa Redactados.                                                |
| <b>F3-A1</b> Socializar las normativas vigentes de la Unidad de Talento Humano para evitar injerencias externas e internas.                                                                                     | 1. Reproducir las normas de los subsistemas de gestión del Talento Humano vigentes.                                                                             | Reproducir 5 normas para todo el personal.                                                                | Normas reproducidas.                                            | N° de Normas Reproducidas/ N° de Normas Vigentes.                                                                    | Aplicación de las Normativas de la Unidad de Talento Humano.                   |
|                                                                                                                                                                                                                 | 2. Difundir al personal las normas que aplica la Unidad de Talento Humano para lograr su colaboración y comprensión en la ejecución.                            | Realizar una reunión informativa sobre las Normativas de la Unidad de Talento Humano.                     | Conocimiento de la Normatividad de la Unidad de Talento Humano. | N° de Personas que conocen las Normativas/Personal de la Unidad de Talento Humano.                                   | Personal con conocimiento de las normas reproducidas.                          |

Elaborado por: PAREDES, Adriana (2012).

Fuente: Investigación Propia.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                                                                                                                                                                       | ESTRATEGIAS                                                                                                         | ACCIONES                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> Fortalecer las competencias del personal de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua para mantener y mejorar el servicio a los usuarios.                                              | <b>1.1</b> Elaborar un plan de capacitación para el personal, con el fin de mejorar el servicio.                    | <b>1.1.1</b> Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal enfocadas a la satisfacción al usuario.                             |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     | <b>1.1.2</b> Organizar los eventos de capacitación requeridos.                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     | <b>1.1.3</b> Estructurar el plan de capacitación                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                              | <b>1.2</b> Acceder a talleres de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales.                | <b>1.2.1</b> Obtener la información sobre los eventos de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales.                                |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     | <b>1.2.2</b> Analizar los eventos de capacitación que son de interés para la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua.            |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     | <b>1.2.3</b> Reuniones con la Autoridad Nominadora (Gobernador) para lograr la participación en los eventos de capacitación.                                |
| <b>2.</b> Automatizar los procesos que administra el personal de la Unidad de Talento Humano para optimizar el tiempo de trabajo en las actividades desarrolladas por el personal del Ministerio del Interior de Tungurahua. | <b>2.1</b> Adquirir el equipamiento y la formación técnica del personal mediante la cooperación de otras entidades. | <b>2.1.1</b> Realizar un diagnóstico del equipamiento requerido para la Unidad de Talento Humano.                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     | <b>2.1.2</b> Sugerir las entidades nacionales y ONG'S que estarían dispuestas a contribuir con la institución.                                              |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     | <b>2.1.3</b> Proponer y coordinar con la Autoridad Nominadora los convenios que permitan la obtención del equipamiento y la formación técnica del personal. |
|                                                                                                                                                                                                                              | <b>2.2</b> Acceder a talleres de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales.                | <b>2.2.1</b> Realizar un diagnóstico de las necesidades del personal en temas informáticos                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     | <b>2.2.2</b> Programar talleres de capacitación para que se transmita al personal los conocimientos y habilidades sobre temas informáticos.                 |

|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.</b> Motivar al personal de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua para mejorar el nivel de desempeño laboral e incrementar un mayor rendimiento. | <b>3.1</b> Desarrollar planes de incentivos laborales y/o beneficios para que los funcionarios reflejen su rendimiento.                                                                  | <b>3.1.1</b> Analizar el desempeño de los funcionarios, propendiendo el desarrollo de las capacidades, habilidades, destrezas y logros del personal a través de premios (bonos), reconocimientos y ascensos.<br><b>3.1.2</b> Desarrollar los planes de incentivos laborales con la aprobación de la Autoridad Nominadora. |
|                                                                                                                                                                                       | <b>3.2</b> Fomentar programas de integración de los funcionarios de la Unidad de Talento Humano.                                                                                         | <b>3.2.1</b> Programar actividades que permitan fortalecer los lazos de amistad y compañerismo del personal, a través de actividades sociales, deportivas y culturales.                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          | <b>3.2.2</b> Coordinar con las otras Unidades de la Gobernación, el desarrollo de las actividades de integración.                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          | <b>3.2.3</b> Gestionar con el Gobernador el desarrollo de las actividades programadas.                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                       | <b>4.</b> Potenciar los sistemas de comunicación para mantener informado al personal de la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua de manera ágil y oportuna. | <b>4.1.1</b> Solicitar se incorpore una plataforma tecnológica virtual (página WEB) para dar a conocer sobre las actividades que desarrolla la Unidad de Talento Humano.                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          | <b>4.1.2</b> Involucrar al personal de la Unidad de Talento Humano en el uso de la plataforma tecnológica virtual (página WEB).                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          | <b>4.2.1</b> Elaborar documentos de difusión (trípticos, hojas volantes, banners) para que la ciudadanía conozca las actividades que realiza la Unidad de Talento Humano.                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          | <b>4.2.2</b> Redactar boletines de prensa mensuales para difundir el quehacer de la Unidad de Talento Humano.                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          | <b>4.3.1</b> Reproducir las normas de los subsistemas de gestión del Talento Humano vigentes.<br><b>4.3.2</b> Difundir al personal las normas que aplica la Unidad de Talento Humano para lograr su colaboración y comprensión en la ejecución.                                                                           |
|                                                                                                                                                                                       | <b>4.2</b> Realizar campañas de difusión del buen servicio que brinda la Unidad de Talento Humano a los usuarios internos y externos.                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                       | <b>4.3</b> Socializar las normativas vigentes de la Unidad de Talento Humano para evitar injerencias externas e internas.                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de Tungurahua no cuenta con un plan estratégico, por lo que resulta difícil el logro de objetivos y metas organizacionales lo que ocasiona un limitado crecimiento de la Unidad.
- El Ministerio del Interior tiene claramente estipulada la misión, visión, valores y políticas institucionales, pero la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua carece de una misión, visión, políticas y valores, ya que se rigen a la del Ministerio y a las órdenes del mismo.
- El análisis ambiental realizado en la Unidad de Talento Humano ha permitido conocer la situación actual a nivel interno y externo, determinando que la Unidad se encuentra atravesando por dificultades tales como, la limitada capacitación del personal, la deficiente comunicación interna, la resistencia al cambio, entre otras, esto incide en el desarrollo y desenvolvimiento eficaz de la Unidad.

- La Unidad de Talento Humano no posee el equipo tecnológico suficiente para desarrollar las actividades y procesos con continua innovación.
- Según el cuestionario aplicado a los miembros de las distintas Unidades del Ministerio del Interior en Tungurahua, se concluye que el personal desconoce las actividades que desarrolla la Unidad de Talento Humano.
- La Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua regula sus funciones basadas en las leyes y reglamentos tales como la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), Constitución de la República del Ecuador, el Código de Trabajo y el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir, sin embargo hay que destacar que el personal sabe cuál es la ley a la que se deben regir pero no conocen a profundidad lo que estipula la misma.
- Un plan estratégico es un proceso que permite establecer patrones de acción a seguir por parte de los miembros de la Unidad y lograr de esta manera un desenvolvimiento eficaz en miras al cumplimiento de objetivos que estén orientados al cumplimiento de la misión institucional.

## 5.2 Recomendaciones

- Es imprescindible que en el menor tiempo posible se implemente y ejecute todas las sugerencias del Plan Estratégico Propuesto, ya que esto permitirá tener una guía para conocer cuál es el camino que se debe seguir para poder obtener los objetivos planteados pues siempre existirán imprevistos y urgentes que solucionar en la Unidad de Talento Humano; además constituye una herramienta que beneficiará a todo el personal de la institución.
- Lograr que todos los miembros de la Unidad de Talento Humano se sientan identificados con la misma y generen resultados positivos y beneficios para el desarrollo y crecimiento profesional, personal y organizacional; por ello es importante que cada funcionario conozca el direccionamiento estratégico de la institución.
- Se debe capacitar al personal en lo relacionado a planificación estratégica ya que de esta manera se logrará un mayor compromiso y con ello un mejor resultado, entendiendo que el Talento Humano es el recurso más importante y que su capacitación debe ser vista como una inversión para el futuro en beneficio de toda la institución.

- Para poder obtener resultados positivos y satisfactorios en relación al desempeño de la Unidad es necesario una comunicación efectiva, por lo que resulta imperioso la aplicación de esta herramienta de gestión como es la planificación estratégica en toda la institución.
- La aplicación del plan estratégico permitirá obtener un mejor desempeño del personal y brindar un mejor servicio a los usuarios.
- Revisar la planificación estratégica anualmente y adecuarla a las necesidades y realidad de la Unidad y del entorno, de tal manera que ésta permita prever y tomar acciones correctivas a tiempo.
- Se recomienda la implementación del Plan Estratégico en el menor tiempo posible, de acuerdo a la propuesta presentada como estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL, Francisco. Cómo se Hace un Plan Estratégico. Cuarta Edición España 2004.
- ALCIDES Aranda. Planificación Estratégica, 2000, Pág. 28,29 y 30.
- ALVAREZ TORRES, Martín G. 2006. Manual de Planificación Estratégica, s.l. Panorama Editorial, 2006.
- AMAYA, Jairo. 2004. Gerencia Planeación & Estrategia. Bucaramanga : Universidad Santo Tomás, 2004.
- BURGWAL, Gerrit; CUÉLLAR, Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales. 2000.
- Constitución de la República del Ecuador publicado en el Registro Oficial N° 449 el 20 de Octubre de 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 8ª Edición. México. McGraw-Hill. 2007.
- Decreto N° 710 Correspondiente al Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 418 el 1 de Abril de 2011.
- DRUCKER, Peter. Gerencia General. Harper Collins Editorial 2001.

- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 102 el 17 de Diciembre de 2010. Acuerdo N° 1784 4.3. Procesos Habilitantes de Apoyo.
- FERRARO, Eduardo. Administración de los Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Valleta. 2001.
- FLAHERTY, John. Peter Drucker. La Esencia de la Administración Moderna. Ed. Prentice Hall. México 2001.
- FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 11ª Edición. 2008. Pág 13 – 15.
- FRIEND, Graham y STEFAN Zehle. Cómo Diseñar un Plan de Negocios. 1ª Edición – Buenos Aires: Cuatro Media, 2008. 312p.
- GOODSTEIN, L.; NOLAN, T.; PFEIFFER, W. Planificación Estratégica Aplicada. Bogotá, 2000.
- GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar R. Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía, 2005.
- GRANJA, Jesús. Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill: Chile, 2008.
- HELLRIEGEL, Slocum. Comportamiento Organizacional. Edición 12. México D.F. Editorial Paraninfo. 2009.
- HERRERA, J. Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque de Administración de Empresas. Valencia: ACDE Ediciones. 2005.
- Ministerio de Gobierno y Policía. Compendio 175 Años de Vida Institucional. Enero 2005, pág. 4-19

- MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico – México: Prentice Hall, 2000.
- MUÑIZ GONZALES, Luis. Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Gestión. Barcelona, 2003.
- PORTER Michael. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001
- QUIZHPE Víctor. Módulo de Planificación Estratégica, 2006. Pág. 68
- ROCHE, Fernando. Planificación Estratégica en las Organizaciones. Business & Economics, 1998.
- RODRÍGUEZ SERRANO, J. El Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Un enfoque Tradicionalmente Nuevo sobre Gestión de Personas. Barcelona: UOC. 2004.
- ROBBINS STEPHEN P. y COULTER MARY. Administración, 8ª Edición, Pearson Educación, México. 2005.
- Segundo Suplemento de la Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el Registro Oficial N° 294 el 6 de octubre del 2010.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis, Colombia, 2005.
- THOMPSON Arthur, STRICKLAND A. J. Administración Estratégica. Editores S.A. México. 2007. Pág 15
- WERTHER, W. & DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos (4ª Edición). México: McGraw-Hill.1999.

## LINKOGRAFÍA

- Aplicación de la Planificación Estratégica en Empresas Ecuatorianas. Troya Jaramillo, Alfonso. 2009. Universidad Andina Simón Bolívar/Corporación Editora Nacional.  
[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/PLANEACION%20ESTRATEGICA\\_2.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/PLANEACION%20ESTRATEGICA_2.pdf).
- Elementos para la Planeación Estratégica. Cortés Jesús. 2002.  
<http://www.Quality-Consultants.Planificación/Estratégica>.
- Generalidades de la Planificación Estratégica. Rojas, R. 2006. Mérida, Venezuela. [www.monografias.com/trabajo37/planeacion](http://www.monografias.com/trabajo37/planeacion).
- Importancia del Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional. Huamaní Pedro L. Tito. Universidad San Ignacio de Loyola. Gest. Terc. Millen  
[http://sisbib.unmsm.edu.ec/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.ec/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm).
- La Cultura Organizacional es Clave para el Éxito de una Empresa. 2008  
<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>.
- La Planificación Estratégica en las Empresas Ecuatorianas.  
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

- Planeación de Recursos Humanos. Maria Virginia Flores Ortiz. 2005  
<http://www.monografias.com/trabajos24/planeacion-recursos/planeacion-recursos.shtml>.
- Ventajas de la Planificación Estratégica. Espinoza, Heisbell. 2006.  
<http://www.monografias.com/trabajos32/planificacionestrategica/planificacion-estrategica.shtml#evoluc>.

## GLOSARIO

- **Estrategia:** Conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización
- **Planeación:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.
- **FODA:** técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **Diagnóstico:** Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado. Reflexivo y crítico que tiene como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social.
- **Ambiente Laboral:** Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una

entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

- **Capacidad:** Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido esta noción se vincula con la educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo.
- **Usuario:** Persona que recibe un producto o servicio. El usuario puede ser interno o externo a la organización.
- **Cultura Organizacional:** Conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.
- **Efectividad:** Cuan bien se satisface las expectativas del usuario.
- **Eficacia:** Capacidad de lograr a tiempo lo que se desea o se espera.
- **Eficiencia:** Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar una salida.
- **Equipo de Trabajo:** Es el grupo de colaboradores responsables de un proceso total, que genera valor agregado a un producto o servicio, con el propósito de satisfacer las necesidades de un cliente interno o externo.

- **Estrategia:** Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- **Estructura Organizacional:** La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.
- **Gestión:** Hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Por lo tanto, gestión implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.
- **Misión:** Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades.
- **Visión:** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.
- **Valores:** Conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

- **Objetivo:** Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro, un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.
- **Políticas:** Establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades en materia de obra y servicios relacionados con la misma.
- **Recursos:** Toda clase de elementos: materiales, humanos y presupuestales.
- **Requisitos:** Necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria. **Satisfacción del Usuario:** Percepción del usuario sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.
- **Sistema de Gestión:** Un sistema de gestión empresarial es una herramienta que permiten a una compañía automatizar e integrar la mayor parte de los procesos de su negocio, compartir datos y producir y acceder a la información en tiempo real.
- **Unidad Responsable:** será el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.
- **Desconcentración Administrativa:** Principio organizativo según el cual se genera la delegación de atribuciones y decisiones, desde un nivel de autoridad superior hacia niveles de autoridad subordinados, de

menor jerarquía funcional dentro de un ámbito de la misma persona jurídica. La autoridad que tenga sigue siendo responsable y, consecuentemente, puede revocar la delegación o revisar las decisiones, la delegación debe ser por disposición expresa.

- **Descentralización:** Puede entenderse bien como proceso o como forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder, de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas. La relación entre entidades descentrales son siempre horizontales no jerárquicas. Una organización tiene que tomar decisiones estratégicas y operacionales. La Centralización y la Descentralización son dos maneras opuestas de transferir poder en la toma decisiones y de cambiar la estructura organizacional de las empresas de forma concordada.

## ANEXOS

### Anexo N°1: Cuestionario



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE AMBATO**

**Cuestionario de Levantamiento de Información para la elaboración del “PLAN  
ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DEL  
INTERIOR EN TUNGURAHUA”.**

**Objetivo:** Conocer los factores externos e internos de la herramienta de análisis estratégico (FODA), respecto a la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua.

**Instrucciones:** Le agradezco por su participación. Sírvese contestar a las siguientes preguntas.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en su puesto de trabajo?**

---

---

---

---

---

2. Señale 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas de la Unidad de Talento Humano.

| FORTALEZAS (Factor Positivo Interno) | OPORTUNIDADES (Factor Positivo Externo) |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                      |                                         |

| DEBILIDADES (Factor Negativo Interno) | AMENAZAS (Factor Negativo Externo) |
|---------------------------------------|------------------------------------|
|                                       |                                    |

- **Fortalezas:** Aquellas actividades que representan la parte positiva de la organización de carácter interno.
- **Debilidades:** Constituyen todos los recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo de la organización.
- **Oportunidades:** Eventos 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 empresa.
- **Amenazas:** Son eventos que pueden ocurrir en el exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

## Anexo N°2: Ficha de Observación



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
SERÉIS MIS TESTIGOS

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE AMBATO**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**N°**

**Objeto de Estudio:**

**Lugar de Observación:**

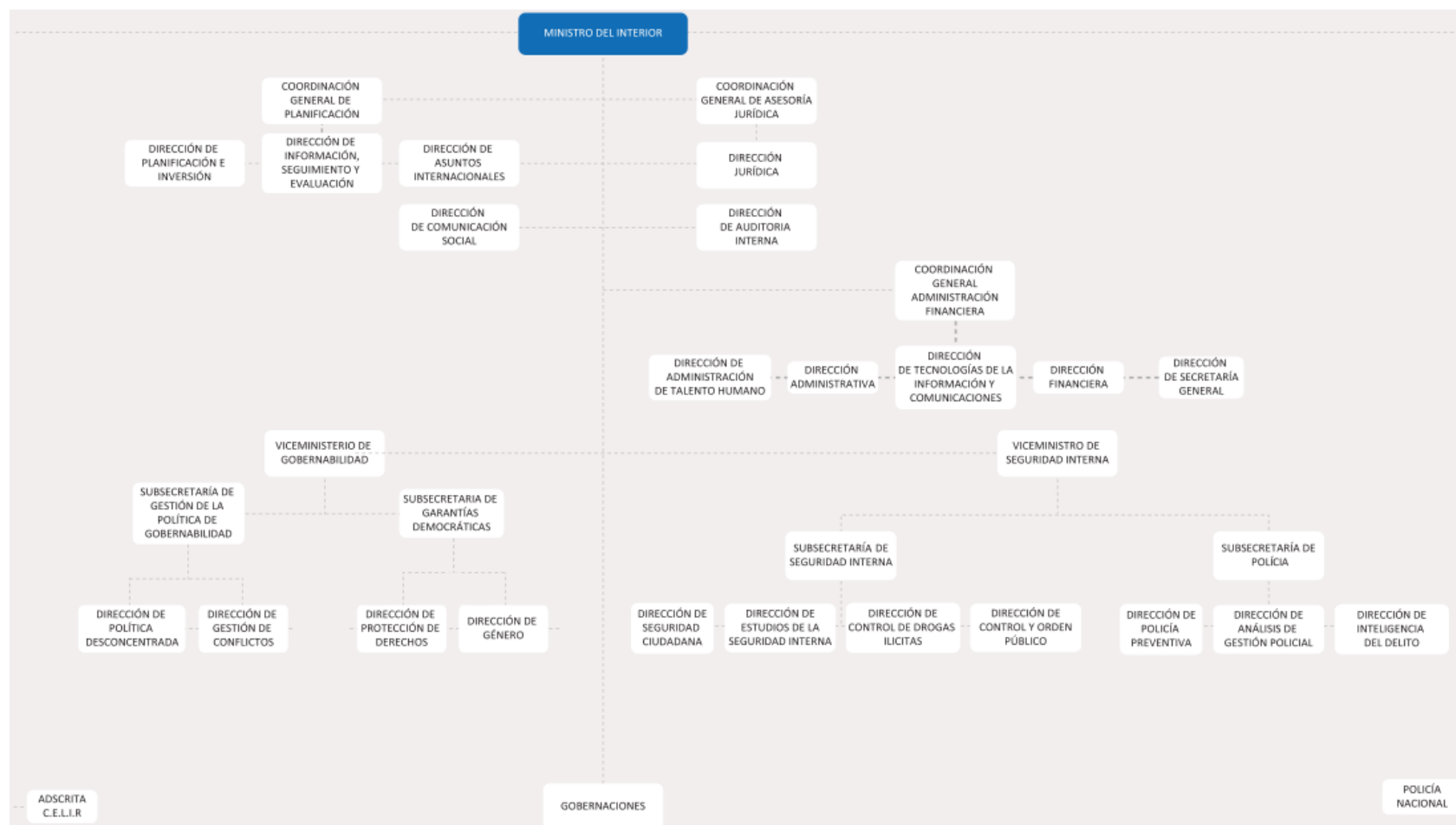
**Fecha de la Observación:**

**Nombre del Investigador:**

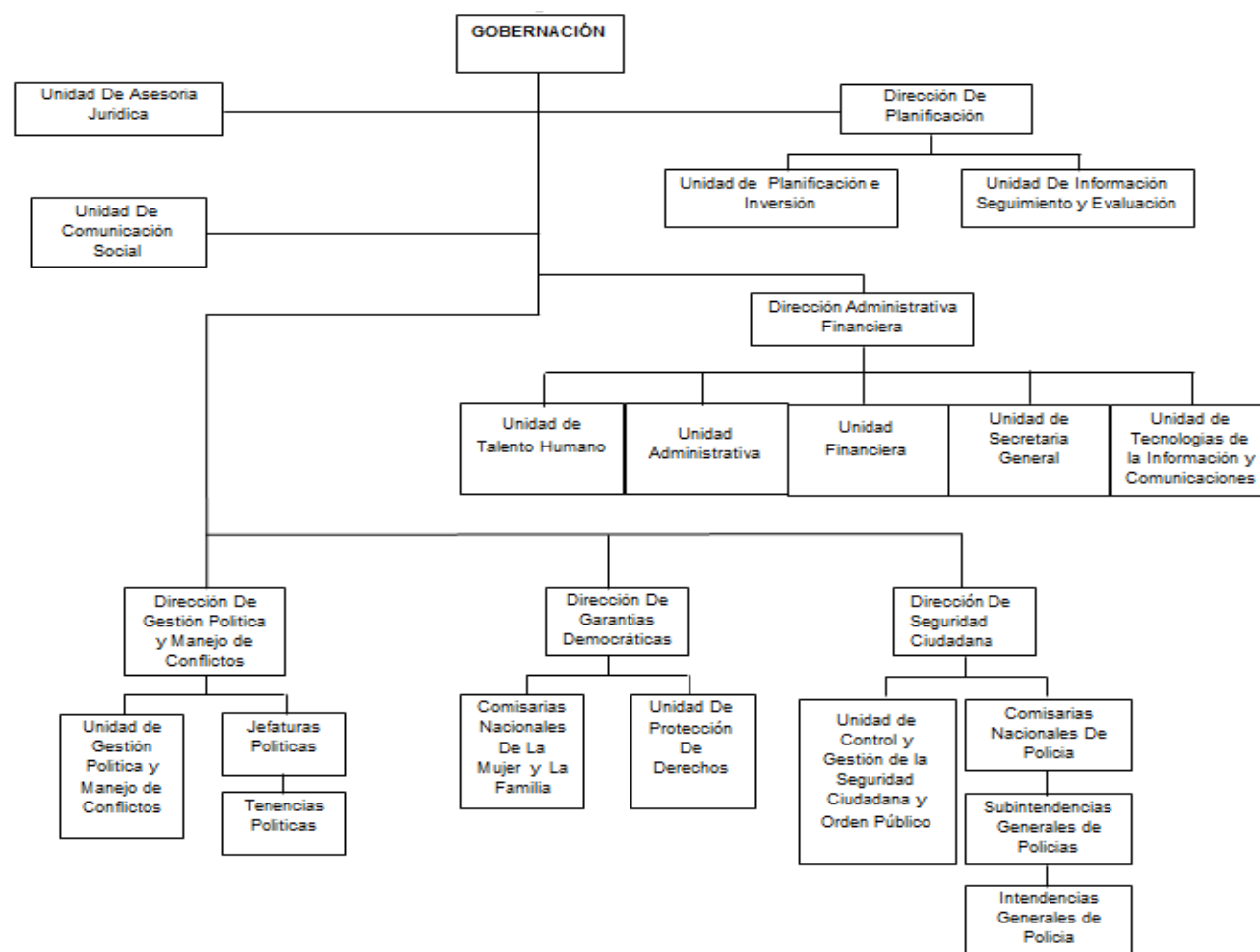
**DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:**

**INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:**

### Anexo N°3: Organigrama Estructural del Ministerio del Interior



#### Anexo N°4: Organigrama Estructural del Ministerio del Interior de Tungurahua



**Anexo N°5: Puestos de Trabajo del Ministerio del Interior de  
Tungurahua**

| <b>CARGO</b>                    | <b>PUESTOS</b> |
|---------------------------------|----------------|
| GOBERNADOR                      | 1              |
| JEFE POLITICO 2                 | 1              |
| INTENDENTE DE POLICIA           | 1              |
| JEFE POLITICO 1                 | 8              |
| COMISARIO NACIONAL 2            | 2              |
| COMISARIO NACIONAL 1            | 8              |
| TENIENTE POLITICO               | 43             |
| SERVIDOR PÚBLICO 5              | 2              |
| SERVIDOR PUBLICO 4              | 2              |
| SERVIDOR PUBLICO 3              | 2              |
| SERVIDOR PUBLICO 2              | 2              |
| SERVIDOR PUBLICO 1              | 3              |
| SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4     | 1              |
| SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3     | 4              |
| SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2     | 56             |
| SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1     | 11             |
| SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 2 | 3              |
| SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 1 | 2              |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>152</b>     |

**Anexo N°6: Distributivo del Personal del Ministerio del Interior de  
Tungurahua**

| PAR | NOMBRE                                                           | DENOMINACION                                         |
|-----|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|     |                                                                  |                                                      |
|     | <b>GOBERNACION</b>                                               |                                                      |
| 5   | ALEXIS REINALDO SANCHEZ MIÑO                                     | GOBERNADOR                                           |
| 10  | CARLOS ALFONSO BENALCAZAR SANMARTIN                              | SERVIDOR PUBLICO 4                                   |
| 15  | ISABEL DEL CARMEN SANCHEZ QUINCHUELA                             | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2                          |
| 20  | RUTH LORENA QUINTANA AVILES                                      | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2                          |
|     |                                                                  |                                                      |
|     | <b>ASESORAMIENTO JURIDICO</b>                                    |                                                      |
| 25  | SANDRA ELIZABETH GOMEZ NAVAS                                     | SERVIDOR PUBLICO 4                                   |
| 30  | ROMULO VINICIO CONSTANTE TORRES                                  | SERVIDOR PUBLICO 1                                   |
|     |                                                                  |                                                      |
|     | <b>PLANIFICACIÓN</b>                                             |                                                      |
|     | EDISON FABRIZIO MORALES MANTILLA                                 | SERVIDOR PUBLICO 3 CONTRATO                          |
|     |                                                                  |                                                      |
|     | <b>UNIDAD TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL</b> |                                                      |
|     | FRANKLIN GERMANICO HERDOIZA MANCHENO                             | SERVIDOR PUBLICO 5 CONTRATO                          |
|     | AISSA TATIANA PAZMIÑO REAL                                       | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3 CONTRATO                 |
|     | JUAN CARLOS CAMPAÑA ACEVEDO                                      | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1 CONTRATO                 |
|     | LEONARDO ENRIQUE TENELEMA MORALES                                | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1 CONTRATO                 |
|     | JORGE LUIS ROMERO VILLAGOMEZ                                     | SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 2. CONTRATO            |
|     |                                                                  |                                                      |
|     | <b>UNIDAD FINANCIERA</b>                                         |                                                      |
| 35  | JIMENEZ LOPEZ JULIA IVONNE                                       | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4                          |
| 40  | CESAR RICARDO IPIALES PAREDES                                    | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3 NOMBRAMIENTO PROVISIONAL |
| 45  | VACANTE                                                          | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3                          |

|     |                                                 |                                           |
|-----|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|     |                                                 |                                           |
|     | <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>                 |                                           |
| 50  | MONICA MERCEDES ESCALANTE VASCONAZ              | SERVIDOR PUBLICO 5                        |
| 70  | MARCO ANTONIO VELASCO FERNANDEZ                 | SERVIDOR PUBLICO 1 CONTRATO               |
|     | DIEGO FABRICIO ANDRADE CAIZAGUANO               | SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 1. CONTRATO |
|     |                                                 |                                           |
|     | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>                    |                                           |
| 55  | HENRY ROGELIO LOPEZ VELASTEGUI                  | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1               |
| 60  | MARCO DUBAL VELASTEGUI ESPIN                    | SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 2 CONTRATO  |
| 65  | OLGA DEL ROCIO DURAZNO                          | SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 1           |
|     |                                                 |                                           |
|     | <b>INTENDENCIA DE POLICIA</b>                   |                                           |
|     |                                                 |                                           |
|     | <b>INTENDENCIA DE POLICIA CANTON AMBATO</b>     |                                           |
| 75  | ALEX FRANCISCO VALLADARES CEVALLOS              | INTENDENTE DE POLICIA 1                   |
| 80  | TORRES VILLACIS DARIO JAVIER                    | SERVIDOR PUBLICO 3 CONTRATO               |
| 85  | MORETA SILVA MARCO VINICIO                      | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2               |
| 90  | DIANA MARIBEL VILLALVA MACHADO                  | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1               |
| 95  | GUERRON PESANTEZ SOFIA JACQUELINE               | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1 CONTRATO      |
| 100 | ANDRÉS VINICIO OLALLA CORAL                     | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1               |
| 105 | ARCOS SOLIS PAULINA ANDREA                      | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1 CONTRATO      |
| 110 | VACANTE                                         | SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 2           |
|     |                                                 |                                           |
|     | <b>COMISARIAS NACIONALES</b>                    |                                           |
|     |                                                 |                                           |
|     | <b>COMISARIA PRIMERA NACIONAL CANTON AMBATO</b> |                                           |
| 115 | IVAN MARCELO RIOS ALFARO                        | COMISARIO NACIONAL 2                      |
| 120 | VACANTE                                         | SERVIDOR PUBLICO 2                        |
| 125 | LORENA NARCISA VARGAS ESPIN                     | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1               |

|     |                                                         |                             |
|-----|---------------------------------------------------------|-----------------------------|
|     |                                                         |                             |
|     | <b>COMISARIA DE LA MUJER Y LA FAMILIA CANTON AMBATO</b> |                             |
| 130 | RAQUEL ALEXANDRA CARRILLO MEDINA                        | COMISARIO NACIONAL 2        |
| 135 | VACANTE                                                 | SERVIDOR PUBLICO 2          |
| 140 | VACANTE                                                 | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1 |
|     |                                                         |                             |
|     | <b>COMISARIA NACIONAL CANTON BANOS</b>                  |                             |
| 145 | DARIO LENIN DELGADO TULMO                               | COMISARIO NACIONAL 1        |
| 150 | VACANTE                                                 | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     |                                                         |                             |
|     | <b>COMISARIA NACIONAL CANTON CEVALLOS</b>               |                             |
| 155 | KLEVER SIMETRO GUERRERO MIRANDA                         | COMISARIO NACIONAL 1        |
|     | LUIS DAVID SANCHEZ SILVA                                | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     |                                                         |                             |
|     | <b>COMISARIA NACIONAL CANTON MOCHA</b>                  |                             |
| 160 | RENDON RENDON NARCISA EUGENIA                           | COMISARIO NACIONAL 1        |
| 165 | VACANTE                                                 | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     |                                                         |                             |
|     | <b>COMISARIA NACIONAL CANTON PATATE</b>                 |                             |
| 170 | CECILIA RAQUEL MUÑOZ VEGA                               | COMISARIO NACIONAL 1        |
| 175 | VACANTE                                                 | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     |                                                         |                             |
|     | <b>COMISARIA NACIONAL CANTON QUERO</b>                  |                             |
| 180 | LLANED DEL ROCIO PEREZ BARRENO                          | COMISARIO NACIONAL 1        |
| 185 | VACANTE                                                 | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     |                                                         |                             |
|     | <b>COMISARIA NACIONAL CANTON SAN PEDRO DE PELILEO</b>   |                             |
| 190 | RECALDE GUEVARA MARIA FERNANDA                          | COMISARIO NACIONAL 1        |
| 195 | VACANTE                                                 | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |

|     |                                                      |                                |
|-----|------------------------------------------------------|--------------------------------|
|     |                                                      |                                |
|     | <b>COMISARIA NACIONAL CANTON SANTIAGO DE PILLARO</b> |                                |
| 200 | ROBERTO OSWALDO RUIZ<br>CONSTANTE                    | COMISARIO NACIONAL 1           |
| 205 | VACANTE                                              | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                      |                                |
|     | <b>COMISARIA NACIONAL CANTON TISALEO</b>             |                                |
| 210 | ANA PAULINA ORTIZ ORTIZ                              | COMISARIO NACIONAL 1           |
| 215 | VACANTE                                              | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                      |                                |
|     | <b>JEFATURAS POLITICAS</b>                           |                                |
|     |                                                      |                                |
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON AMBATO</b>               |                                |
| 220 | ROBINSON MANUEL LOAIZA PARDO                         | JEFE POLITICO 2                |
| 225 | BERTHA MARIA A.SALAZAR MILLAN                        | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>3 |
|     |                                                      |                                |
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON BAÑOS</b>                |                                |
| 230 | LUIS ALBERTO CHAVEZ VEGA                             | JEFE POLITICO 1                |
| 235 | MIGUEL ANTONIO MENESES<br>GALLARDO                   | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                      |                                |
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON CEVALLOS</b>             |                                |
| 240 | FRANKLIN GABRIEL VILLALVA MEDINA                     | JEFE POLITICO 1                |
| 245 | LAURA ISABEL VILLACIS FLORES                         | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                      |                                |
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON MOCHA</b>                |                                |
| 250 | PABLO GONZALO CARRANZA MOLINA                        | JEFE POLITICO 1                |
| 255 | NANCY ROMELIA NUÑEZ LOPEZ                            | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                      |                                |
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON PATATE</b>               |                                |
| 260 | MANUEL MARIA RAMOS CANDO                             | JEFE POLITICO 1                |
| 265 | CONCEPCION MARILU GOMEZ<br>FONSECA                   | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                      |                                |
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON QUERO</b>                |                                |
| 270 | GUADALUPE GAVILANES ZUÑIGA                           | JEFE POLITICO 1                |
| 275 | IRMA ELENA MAYORGA VILLALVA                          | SERVIDOR PUBLICO 1             |

|     |                                                          |                             |
|-----|----------------------------------------------------------|-----------------------------|
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON SAN PEDRO DE PELILEO</b>     |                             |
| 280 | JUAN ROGELIO MARTINEZ SANCHEZ                            | JEFE POLITICO 1             |
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON SANTIAGO DE PILLARO</b>      |                             |
| 285 | MANUEL ROBERTO SORIA CARRILLO                            | JEFE POLITICO 1             |
| 290 | NEY GEOVANNY MOLINA TAMAYO                               | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     | <b>JEFATURA POLITICA CANTON TISALEO</b>                  |                             |
| 295 | SEGUNDO ISAIAS GUAMAN DIAZ                               | JEFE POLITICO 1             |
| 300 | JESUS VICENTE MACHADO ALLAUCA                            | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     | <b>TENENCIAS POLITICAS CANTON AMBATO</b>                 |                             |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA AMBATILLO</b>             |                             |
| 305 | PEDRO MATZABALIN QUINFIA                                 | TENIENTE POLITICO           |
| 310 | ARMANDO GERARDO CALERO                                   | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA ATAHUALPA</b>             |                             |
| 315 | MARCELO EDUARDO MAYORGA JEREZ                            | TENIENTE POLITICO           |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA AUGUSTO N. MARTINEZ</b>   |                             |
| 320 | BLASCO TIBERIO PEREZ LARA                                | TENIENTE POLITICO           |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA CONSTANTINO FERNANDEZ</b> |                             |
| 325 | DELFA JENNY PROAÑO NUÑEZ                                 | TENIENTE POLITICO           |
| 330 | LAURA DE LOURDES VILLACRES ROBAYO                        | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA CUNCHIBAMBA</b>           |                             |
| 335 | CONSTANTE SANCHEZ VERONICA FERNANDA                      | TENIENTE POLITICO           |
| 340 | CARLOS ALBERTO VIVANCO VARGAS                            | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2 |

|     |                                                      |                                |
|-----|------------------------------------------------------|--------------------------------|
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA HUACHI GRANDE</b>     |                                |
| 345 | GUIDO EUGENIO ESCOBAR LASCANO                        | TENIENTE POLITICO              |
| 350 | LUIS ARMANDO ZURITA                                  | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA IZAMBA</b>            |                                |
| 355 | CARLOS FERNANDO ARROBA LOPEZ                         | TENIENTE POLITICO              |
| 360 | JAIME EDUARDO QUINTANA VALLE                         | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA JUAN BENIGNO VELA</b> |                                |
| 365 | ANGEL LAZARO CHANGO CAIZA                            | TENIENTE POLITICO              |
| 370 | MANUEL LEONARDO ROSERO AREVALO                       | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA MONTALVO</b>          |                                |
| 375 | GERMANIA ISABEL BARONA NAVAS                         | TENIENTE POLITICO              |
| 380 | MARIA ALEXANDRA TOBAR BONILLA                        | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA PASA</b>              |                                |
| 385 | ANGEL OLMEDO MAIZA GUANANGA                          | TENIENTE POLITICO              |
| 390 | RODRIGO LEONEL ULLOA SALTOS                          | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA PICAIHUA</b>          |                                |
| 395 | MARGARITA ESTHER PICO MELENDEZ                       | TENIENTE POLITICO              |
| 400 | SUSANA LUCRECIA RIVERA HERRERA                       | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA PILAHUIN</b>          |                                |
| 405 | CAIZA TOALOMBO JORGE ANIBAL                          | TENIENTE POLITICO              |
| 410 | SEGUNDO CLETO IPIALES MONTESDEOCA                    | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA QUISAPINCHA</b>       |                                |
| 415 | LOURDES ADRIANA TOAPANTA TUAZA                       | TENIENTE POLITICO              |
| 420 | MARCO ENRIQUE HERNANDEZ ALDAS                        | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |

|     |                                                  |                                |
|-----|--------------------------------------------------|--------------------------------|
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA SAN BARTOLOME</b> |                                |
| 425 | LUIS EDUARDO ZUMBA SALINAS                       | TENIENTE POLITICO              |
| 430 | EDISSON ENRIQUE LLAGUA PILA                      | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA SAN FERNANDO</b>  |                                |
| 435 | LIDA VERONICA SHULQUI DE LA CRUZ                 | TENIENTE POLITICO              |
| 440 | OBDULIA MARISOL VALENCIA TOAPANTA                | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA SANTA ROSA</b>    |                                |
| 445 | CATY DEL ROCIO JIMENEZ HARO                      | TENIENTE POLITICO              |
| 450 | FAUSTO ABSALON TOASA CHERREZ                     | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA TOTORAS</b>       |                                |
| 455 | VIVIANA MARIBEL MOYA SANCHEZ                     | TENIENTE POLITICO              |
| 460 | JUAN BENIGNO CORDOVA PICO                        | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA UNAMUNCHO</b>     |                                |
| 465 | NELSON FERNANDO VILLACIS MORENO                  | TENIENTE POLITICO              |
| 470 | BYRON MARCELO GALEAS CUNALATA                    | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>CANTON BAÑOS</b>                              |                                |
|     |                                                  |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA LLAGUA</b>        |                                |
| 475 | GUILLERMO FERNANDO CHAVEZ BARRIONUEVO            | TENIENTE POLITICO              |
| 480 | JORGE VICENTE GUEVARA ROJAS                      | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA RIO NEGRO</b>     |                                |
| 485 | EDISON ALMICAR TAPIA MORALES                     | TENIENTE POLITICO              |
| 490 | DORA SUSANA DUCHE HIDALGO                        | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |

|     |                                                |                                |
|-----|------------------------------------------------|--------------------------------|
|     |                                                |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA RIO VERDE</b>   |                                |
| 495 | JOSUE SIMEON PEREZ RIVERA                      | TENIENTE POLITICO              |
| 500 | JULIO EFRAIN RAMOS JARA                        | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA ULBA</b>        |                                |
| 505 | MARIA ELIZABETH REINOSO LASCANO                | TENIENTE POLITICO              |
| 510 | HUGO RAMIRO JACOME MEJIA                       | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                |                                |
|     | <b>CANTON MOCHA</b>                            |                                |
|     |                                                |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA PINGUILI</b>    |                                |
| 515 | JUAN CRISTOBAL SORIA COBA                      | TENIENTE POLITICO              |
| 520 | FANNY PIEDAD MAYORGA SANCHEZ                   | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                |                                |
|     | <b>CANTON PATATE</b>                           |                                |
|     |                                                |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA EL TRIUNFO</b>  |                                |
| 525 | BARRER LOPEZ LAURA ISABEL                      | TENIENTE POLITICO              |
| 530 | CIRO ANACLETO TOSCANO GOMEZ                    | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA LOS ANDES</b>   |                                |
| 535 | NELSON RODRIGO VELASCO AGUIRRE                 | TENIENTE POLITICO              |
| 540 | LIRA SILVANA REYES IZURIETA                    | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA SUCRE</b>       |                                |
| 545 | MARCO ANTONIO BARRERA                          | TENIENTE POLITICO              |
| 550 | EULOGIO ANIBAL CHICAIZA CHICAIZA               | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                |                                |
|     | <b>CANTON TISALEO</b>                          |                                |
|     |                                                |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA QUINCHICOTO</b> |                                |
|     | EDMUNDO BLADIMIR CARRERA                       | TENIENTE POLITICO              |

|     |                                                   |                                |
|-----|---------------------------------------------------|--------------------------------|
|     | GUEVARA                                           |                                |
|     | LAURA ELIZABETH FREIRE SANCHEZ                    | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>CANTON QUERO</b>                               |                                |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>RUMIPAMBA</b>  |                                |
| 555 | ROVER LLOVAN NARANJO GUERRERO                     | TENIENTE POLITICO              |
| 560 | GALO ABEL MORALES PEREZ                           | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>YANAYACU</b>   |                                |
| 565 | GLADIS ALICIA VALVERDE IRIGOYA                    | TENIENTE POLITICO              |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>CANTON SAN PEDRO DE PELILEO</b>                |                                |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>BENITEZ</b>    |                                |
| 570 | NELSON VICENTE SANCHEZ<br>VILLACRESES             | TENIENTE POLITICO              |
| 575 | NELSON RIGOBERTO MORENO<br>PAREDES                | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>BOLIVAR</b>    |                                |
| 580 | ALABA MARGARITA PALLO MIRANDA                     | TENIENTE POLITICO              |
| 585 | SERGIO ANIBAL JIMENEZ DELGADO                     | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>COTALO</b>     |                                |
| 590 | CARLOS FRANCISCO PEREZ MARIÑO                     | TENIENTE POLITICO              |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>CHIQUECHA</b>  |                                |
| 595 | CRISTOBAL RAMIRO MORALES<br>GARCES                | TENIENTE POLITICO              |
| 600 | VERONICA MARIBEL PAREDES<br>GARCIA                | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                   |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA EL<br/>ROSARIO</b> |                                |
| 605 | MARTHA TATIANA FRIAS RAZA                         | TENIENTE POLITICO              |
| 610 | NANCY GUADALUPE VILLARROEL<br>PILATAXI            | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |

|     |                                                           |                                |
|-----|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>GARCIA MORENO</b>      |                                |
| 615 | LUIS GUSTAVO CARRASCO<br>GALLEGOS                         | TENIENTE POLITICO              |
| 620 | HUGO GERARDO LLERENA<br>CARRASCO                          | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>HUAMBALO</b>           |                                |
| 625 | JOSE ANIBAL TAGUADA HIDALGO                               | TENIENTE POLITICO              |
| 630 | JOSE MARCELO OJEDA PAREDES                                | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>SALASACA</b>           |                                |
| 635 | BETTY MARICELA JEREZ PILLA                                | TENIENTE POLITICO              |
| 640 | ANSELMO CAISABANDA MASAQUIZA                              | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>CANTON SANTIAGO DE PILLARO</b>                         |                                |
|     |                                                           |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>BAQUERIZO MORENO</b>   |                                |
| 645 | MARIA CATALINA PEREZ CASCO                                | TENIENTE POLITICO              |
| 650 | PAULA ELEONORA MACIAS QUIÑONEZ                            | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>EMILIO MARIA TERAN</b> |                                |
| 655 | MARCELO LLOVANY PIMBOZA VILLAR                            | TENIENTE POLITICO              |
| 660 | AMADO WILFRIDO CASTILLO TORRES                            | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>MARCOS ESPINEL</b>     |                                |
| 665 | ANGEL GABRIEL TOSCANO MOYA                                | TENIENTE POLITICO              |
| 670 | SEGUNDO SALVADOR CARRERA<br>RAMIREZ                       | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA<br/>PRESIDENTE URBINA</b>  |                                |
| 675 | MARCO ROMULO SOLIS RAMIREZ                                | TENIENTE POLITICO              |
| 680 | EDWING RAUL ALVAREZ                                       | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA SAN<br/>ANDRES</b>         |                                |

|     |                                                          |                                |
|-----|----------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 685 | JORGE HUMBERTO SAQUINGA<br>TOAPANTA                      | TENIENTE POLITICO              |
| 690 | MARIA ROSARIO TIXE CONSTANTE                             | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                          |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA SAN<br/>JOSE DE POALO</b> |                                |
| 695 | CARLOS GONZALO CARVAJAL CERON                            | TENIENTE POLITICO              |
| 700 | EDGAR MARCELO MOYA RAMIREZ                               | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |
|     |                                                          |                                |
|     | <b>TENENCIA POLITICA PARROQUIA SAN<br/>MIGUELITO</b>     |                                |
| 705 | JIMENA DE LOS ANGELES LUZURIAGA<br>FIALLOS               | TENIENTE POLITICO              |
| 710 | RUPERTO ARIOLFO PILCO AREQUIPA                           | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO<br>2 |

### Anexo N°7: Gobernación de Tungurahua antes de su Reconstrucción







### Anexo N°8: Ministerio del Interior de Tungurahua Reconstruido







**Anexo N°9: Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior de  
Tungurahua**





