



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **MARÍA ANTONIETA AYALA, C.C.: 1710571694** y **DAYSI PATRICIA ESCOBAR ZURITA, C.C.: 0201751872**, autoras del trabajo de graduación intitulado: **“EL CUADRO DE MANDO DE RECURSOS HUMANOS APLICABLE AL MUNICIPIO DE QUITO D.M.”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Abril 2015

**MARÍA ANTONIETA AYALA**

**C.C: 1710571694**

**DAYSI PATRICIA ESCOBAR ZURITA**

**C.C: 0201751872**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

“EL CUADRO DE MANDO DE RECURSOS HUMANOS APLICABLE AL  
MUNICIPIO DE QUITO DM”.

MARÍA ANTONIETA AYALA  
DAYSY PATRICIA ESCOBAR ZURITA

DIRECTOR:  
DOCTOR JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2015

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de disertación está dedicado a mi Padre, Milton, y a mi Esposo, Andrés, quienes con su amor y apoyo incondicional me han dado la fortaleza para seguir adelante cada día de mi vida.

Daysi Escobar

Este trabajo lo dedico a Papito Dios, quien es mi camino, mi verdad y mi vida.

A mi esposo Patricio, a mi hija Lizeth, por su amor e incansable apoyo emocional durante el tiempo que realizaba la tesis.

A mi Familia por su cariño y ayuda moral permanente.

**María Antonieta Ayala**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar el presente proyecto en tan prestigiosa Institución, así mismo agradecemos al Doctor Jaime Moreno, Director del proyecto, por su apoyo en la elaboración del mismo.

María A. Ayala y Daysi Escobar

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
OBJETIVOS.....	3
General.....	3
Específicos.....	3
METODOLOGÍA.....	4
Métodos.....	4
Técnicas.....	4
SEÑALAMIENTO SINTÉTICO DE LOS CONTENIDOS DE CADA CAPÍTULO.....	5
1. MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 LA PLANIFICACIÓN.....	7
1.2.1 Planificación estratégica.....	9
1.2.2 Proceso de planificación estratégica.....	10
1.2.3 Elementos de la planificación estratégica.....	10
1.3 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	13
1.3.1 Análisis del entorno organizacional.....	13
1.3.2 Cuadro de mando integral.....	14
1.3.3 Cuadro de mando integral con enfoque a los recursos humanos.....	17
1.3.4 Mapas estratégicos.....	18
1.3.5 Indicadores de gestión.....	19
1.4 INCIDENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA ACTUALIDAD..	20
1.4.1 El talento humano en las organizaciones.....	21

1.5	SITUACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ECUADOR .....	23
1.6	NORMATIVA RESPECTO DEL TALENTO HUMANO QUE APLICAN LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN ECUADOR.....	24
1.6.1	Constitución del Ecuador .....	25
1.6.2	Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).....	25
1.7	APORTE DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	28
1.8	NUEVOS PARADIGMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	29
2.	ESTUDIO DE CAMPO.....	32
2.1	INTRODUCCIÓN .....	32
2.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
2.3	INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	33
2.4	PLAN DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	34
2.5	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	35
2.6	PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS .....	35
2.7	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	35
3.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	60
3.1	ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....	60
3.1.1	Análisis externo.....	60
3.1.2	Análisis interno .....	70
3.1.3	Análisis del Plan Estratégico del Municipio de Quito 2012-2015 73	
4.	PROPUESTA .....	81
4.1	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO DE RECURSOS HUMANOS .....	81
4.1.1	Estrategia institucional claramente definida .....	82
4.1.2	Crear conciencia en los recursos humanos como activo estratégico 88	
4.1.3	Creación de un mapa estratégico.....	89
4.1.4	Identificar productos de Recursos Humanos.....	90
4.1.5	Combinar arquitectura de recursos humanos con productos de recursos humanos.....	90

4.1.6	Diseñar un sistema estratégico de medición .....	91
4.1.7	Cuadro de Mando de Recursos Humanos .....	92
4.2	IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO .....	94
	CONCLUSIONES.....	100
	RECOMENDACIONES .....	101
	BIBLIOGRAFÍA .....	102
	ANEXOS .....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género del encuestado.....	35
Tabla 2. Tipo de relación contractual .....	36
Tabla 3. Tiempo que trabaja en el MDMQ .....	37
Tabla 4. Están definidos valores y principios institucionales.....	38
Tabla 5. Valores y principios que deben aplicarse .....	39
Tabla 6. Comunicación interna.....	40
Tabla 7. Relación laboral.....	41
Tabla 8. Conoce la organización estructural y funcional .....	42
Tabla 9. Existe una planificación adecuada de personal .....	43
Tabla 10. La falta de personal influye en las actividades que desempeña .....	44
Tabla 11. La asignación de tareas es equitativa.....	44
Tabla 12. Limitaciones del área donde desempeña sus labores .....	45
Tabla 13. Está satisfecho con el cargo que ocupa .....	46
Tabla 14. Funciones y responsabilidades definidas de acuerdo al perfil.....	47
Tabla 15. Fue sometido a proceso de selección.....	48
Tabla 16. Califique los procesos de selección del MDMQ.....	49
Tabla 17. Colaboradores actuales tienen mayores posibilidades de ocupar vacante en el MDMQ .....	50
Tabla 18. Recibe capacitación continua .....	52
Tabla 19. Frecuencia con la que recibe capacitación .....	52
Tabla 20. Dónde recibe capacitación.....	53
Tabla 21. La institución impulsa planes de formación académica .....	54
Tabla 22. Conoce el proceso de evaluación que aplica el MDMQ .....	55
Tabla 23. Frecuencia de evaluaciones en el MDMQ.....	56
Tabla 24. El MDMQ mantiene un adecuado proceso de evaluación .....	57
Tabla 25. Producción total del Ecuador .....	65
Tabla 26. Evolución del índice de precios al consumidor.....	66
Tabla 27. Tasas de interés.....	67
Tabla 28. Misión.....	84
Tabla 29. Visión .....	84
Tabla 30. Indicadores de eficiencia .....	92

Tabla 31. Cuadro de mando de Recursos Humanos del Municipio de Quito .....	93
Tabla 32. Cronograma de actividades .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género del encuestado .....	36
Figura 2. Tipo de relación contractual.....	36
Figura 3. Tiempo que trabaja en el MDMQ .....	37
Figura 4. Están definidos valores y principios institucionales .....	38
Figura 5. Valores y principios que deben aplicarse.....	39
Figura 6. Comunicación interna .....	40
Figura 7. Relación laboral .....	41
Figura 8. Conoce la organización estructural y funcional.....	42
Figura 9. Existe una planificación adecuada de personal.....	43
Figura 10. La falta de personal influye en las actividades que desempeña.....	44
Figura 11. La asignación de tareas es equitativa .....	45
Figura 12. Limitaciones del área donde desempeña sus labores .....	46
Figura 13. Está satisfecho con el cargo que ocupa.....	47
Figura 14. Funciones y responsabilidades definidas de acuerdo al perfil .....	48
Figura 15. Fue sometido a proceso de selección .....	49
Figura 16. Califique los procesos de selección del MDMQ.....	50
Figura 17. Colaboradores actuales tienen mayores posibilidades de ocupar vacante en el MDMQ.....	51
Figura 18. Recibe capacitación continua.....	52
Figura 19. Frecuencia con la que recibe capacitación.....	53
Figura 20. Dónde recibe capacitación .....	54
Figura 21. La institución impulsa planes de formación académica.....	54
Figura 22. Conoce el proceso de evaluación que aplica el MDMQ .....	55
Figura 23. Frecuencia de evaluaciones en el MDMQ .....	56
Figura 24. El MDMQ mantiene un adecuado proceso de evaluación.....	57
Figura 25. Inversión pública (en millones de USD).....	64
Figura 26. Ejecución de la inversión en 2012 .....	64
Figura 27. Organigrama Municipio de Quito DM.....	79
Figura 28. Organigrama Estructural .....	80
Figura 29. Transformar la arquitectura de RRHH en un activo estratégico .....	81
Figura 30. Talento humano como activo estratégico.....	88

Figura 31. Mapa estratégico de la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos .....	89
Figura 32. Combinación de arquitectura de Talento Humano con Productos.....	91

## **RESUMEN**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito es el organismo que ejerce el gobierno Municipal de la ciudad capital de los ecuatorianos, está encabezado por el Alcalde Metropolitano, quien por derecho y obligación de la ley preside el Concejo Metropolitano, además de nombrar a los Administradores Zonales, encargados o gerentes de las empresas municipales y dirigir las agencias municipales distribuidas en su territorio. Actualmente el Municipio cuenta con alrededor de 946 servidores y trabajadores distribuidos en las diferentes áreas que conforman la Institución.

La presente investigación buscó establecer la importancia que tiene la Dirección de Recursos Humanos del Municipio de Quito, en el logro de los objetivos estratégicos, permitiendo así que sus integrantes se motiven al saber que sus labores son valoradas por la Administración Municipal y que juegan un papel fundamental en los objetivos planteados, lo que beneficia en el mejoramiento del desempeño de la organización, para lo cual se realizó un estudio de campo entre el personal del Municipio de Quito presente en las oficinas del Centro Histórico, así como un análisis del Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, instrumentos legales, técnicos y administrativos de la gestión de la Dirección de Recursos Humanos a fin de proponer un Modelo de Cuadro de Mando del Talento Humano que evidencie la gestión estratégica de la Dirección de Recursos Humanos en el logro de los objetivos organizacionales.

# **INTRODUCCIÓN**

## **JUSTIFICACIÓN**

La Dirección de Recursos Humanos, también llamada de Talento Humano, ha sido relegada por la administración de la Municipalidad como el ente encargado de pagar la nómina, contratar personal o encargarse de la capacitación, sin ser un factor que determine los logros alcanzados en las obras para Quito o el servicio a la ciudadanía.

Es así que, la presente investigación busca establecer la importancia que tiene la Dirección de Recursos Humanos del Municipio de Quito, en el logro de los objetivos estratégicos, permitiendo así que sus integrantes se motiven al saber que sus labores son valoradas por la Administración Municipal y que juegan un papel fundamental en los objetivos planteados, lo que beneficiará en la salud organizacional en general.

Una empresa pública con grandes objetivos como es la Municipalidad, se beneficiará al conocer que una parte tan valiosa de su sistema administrativo, está también cumpliendo con la labor encomendada y colabora constantemente con los objetivos planteados, para tranquilidad de su Alcalde y de los mismos servidores públicos que laboran internamente.

Con ello, indirectamente el Estado, el Consejo Provincial y demás entidades que están atentas al desarrollo de la urbe de Quito, podrán conocer que se está manejando una gestión de aporte por parte de la Dirección de Recursos Humanos a los objetivos de tan importante Municipalidad del país, dando un respiro de tranquilidad y manteniendo un nivel de satisfacción que impulsa la imagen de un gobierno y por ende, de sus altos mandos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito es el organismo que ejerce el gobierno Municipal de la ciudad capital de los ecuatorianos, está encabezado por el Alcalde Metropolitano, quien por derecho y obligación de la ley preside el Concejo Metropolitano,

además de nombrar a los Administradores Zonales, encargados o gerentes de las empresas municipales y dirigir las agencias municipales distribuidas en su territorio.

Actualmente, el sistema de Administración General de la Alcaldía está distribuido en las siguientes direcciones:

- Dirección Metropolitana Administrativa
- Dirección Metropolitana de Catastro
- Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivos.
- Dirección Metropolitana de Informática
- Dirección Metropolitana de Recursos Humanos
- Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos
- Dirección Metropolitana Financiera
- Dirección Metropolitana Financiera Tributaria

Como se puede observar, la Dirección de Recursos Humanos es parte integrante de un conglomerado de servidores públicos, pero no se ha podido destacar su participación fundamental en los objetivos estratégicos de la Municipalidad, a pesar de que gracias a su gestión, se han logrado grandes avances en la capacitación, reclutamiento y selección del Recurso Humano y gestión de la carrera del servidor público.

El departamento de talento humano es uno de los principales precursores de los objetivos organizacionales, siendo los servidores los protagonistas por su profesionalización y su desempeño, considerados como motivadores, capacitadores y contratantes que unen sus esfuerzos para ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía.

Como decían Norton & Kaplan (2010), “no podemos medir algo que no podemos describir” (Pág. 187), para el caso de la Municipalidad, no existe una “medición” del aporte real de la gestión de Talento Humano realizado por la Dirección de Recursos Humanos a la organización, sus objetivos y estrategias. Uno de los mecanismos que puede ayudar en este propósito es el llamado Cuadro de Mando (o su nombre en inglés: Balance Score Card) orientado a los llamados bienes intangibles, tal como es el Talento Humano.

Es así que el desconocimiento de los logros del área de Recursos Humanos, puede llegar a agotar los esfuerzos que cada persona realiza en el día a día, bajando su desempeño pese a las mejoras remunerativas, mayor capacitación o la existencia de un ambiente de trabajo positivo; ya que no existe la medición de su aporte en los logros Institucionales.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar un Cuadro de Mando de Recursos Humanos aplicable al Municipio de Quito DM, para determinar el aporte estratégico del personal en la consecución de los objetivos de la Institución.

### **Específicos**

1. Proponer el sustento teórico sobre el cual se basará la investigación y propuesta del Cuadro de Mando del Talento Humano.
2. Realizar un estudio de campo entre el personal del Municipio de Quito presente en las oficinas del Centro Histórico, para conocer su aporte a la gestión Municipal.
3. Estudiar el Plan Estratégico 2012 – 2015 y Plan Operativo Anual del Municipio de Quito DM, sus objetivos, metas e indicadores propuestos, que permita conocer hacia dónde va la municipalidad.
4. Analizar las estrategias e instrumentos legales, técnicos y administrativos de la gestión de la Dirección de Recursos Humanos y conocer su aporte a los objetivos municipales.
5. Proponer un Modelo de Cuadro de Mando del Talento Humano que evidencie la gestión estratégica de la Dirección de Recursos Humanos en el logro de los objetivos organizacionales.
6. Proponer las pautas para la implementación y control del Modelo de Cuadro de Mando del Talento Humano para la municipalidad.

## **METODOLOGÍA**

### **Métodos**

- Analítico sintético.- Será utilizado en el procesamiento de la información, esto es, analizar las estrategias que mantiene el Municipio de Quito, lo que permitiría explicar de manera adecuada el objeto de estudio y los resultados que se espera obtener.
- Método inductivo - deductivo.- Serán utilizados para fundamentar los resultados de los aspectos teóricos, los mismos que sustentarán la propuesta de Cuadro de Mando de Recursos Humanos.
- Sistémico.- Facilitará el estudio del objeto que para el presente caso es la Municipalidad y su Dirección de Recursos Humanos, relacionando los criterios de resultados encontrados y que ponga en relieve la alta influencia de la Dirección, en los objetivos Municipales.

### **Técnicas**

Está previsto aplicar:

**El análisis documental**, para contextualizar las ideas y reflexiones que puedan encontrarse en los diferentes documentos físicos y digitales como el Plan Estratégico 2012 – 2015 y Plan Operativo Anual, con los que se pretende determinar las estrategias e instrumentos legales, técnicos y administrativos de la municipalidad y poder obtener el conocimiento necesario sobre la gestión de la Dirección en la municipalidad.

La información provendrá principalmente de fuentes primarias internas como el Plan Estratégico, POA, Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, Presupuesto Municipal y en el ámbito externo se acudirá al Banco Central del Ecuador, páginas web, revistas, entre otros.

Para el proceso de los datos y su análisis se utilizará:

**Estadística descriptiva.-** Los datos de la encuesta serán recolectados, ordenados y analizados para obtener las medidas de tendencia central y tener conceptos aproximados de los criterios de los encuestados respecto a su aporte en los objetivos estratégicos de la municipalidad y que sirva de sustento para el Cuadro de mando y sus indicadores de control.

**Análisis de contenido.-** El análisis se realizará de manera descriptiva, de acuerdo a lo planteado en el Marco Teórico, además se utilizará la estadística para la tabulación de los datos del trabajo de campo (la encuesta), que a su vez permitirá determinar la validez y confiabilidad de los resultados con los que se haga la propuesta del Cuadro de Mando del Talento Humano.

## **SEÑALAMIENTO SINTÉTICO DE LOS CONTENIDOS DE CADA CAPÍTULO**

El presente estudio contiene en el capítulo I el sustento teórico pertinente que incluye: la planificación estratégica, procesos y elementos de la misma; herramientas de gestión estratégica, análisis del entorno organizacional, el cuadro de mando integral y su enfoque a los recursos humanos, mapas estratégicos e indicadores de gestión; incidencia del talento humano en la actualidad; situación del talento humano en el Ecuador; normativa respecto del talento humano que aplican las empresas públicas en el país; aporte del talento humano en la gestión y, nuevos paradigmas de la gestión del talento humano.

El capítulo II abarca el estudio de campo, el que está integrado por la población y muestra que participa en el mismo, los instrumentos de recopilación de datos, plan de recopilación de datos, plan de procesamiento de datos, plan de análisis de datos y, procesamiento y análisis de información.

El capítulo III incluye el diagnóstico organizacional, a través del análisis situacional que incluye el análisis externo, interno y el análisis del Plan Estratégico del Municipio de Quito 2012-2015.

El capítulo IV presenta la propuesta del Cuadro de Mando de Recursos Humanos y su implementación; y, finalmente se pasa a las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El recurso humano ha sido y sigue siendo el factor más relevante para alcanzar el crecimiento económico en las naciones, en especial en aquellas que presentan esquemas industriales basados en la utilización intensiva de mano de obra, los cuales se han acentuado con el pasar de los años.

La fuerza laboral ha sido capaz de definir el rumbo de las naciones, puesto que su lucha incesante ha sido un factor clave para alcanzar adecuados niveles de productividad, en especial, mucho antes que se haya dado la revolución industrial.

En este contexto, donde queda denotado el aporte de la fuerza de trabajo en el desempeño económico de las naciones, y donde los niveles de tecnificación poco a poco han tendido a desplazar a la mano de obra, ocasionando a que los niveles de desempleo e indigencia se incrementen, se ve la necesidad de que se impongan o se planteen propuestas a nivel social como económico, que permitan revalorizar la importancia de los trabajadores, puesto que de mantenerse esta tendencia a la robotización de los procesos, se avizoran épocas difíciles, en especial para aquellos que no cuentan con niveles adecuados de educación y capacitación.

### **1.2 LA PLANIFICACIÓN**

En lo que respecta a la realización del presente estudio, uno de los ejes a estudiar y profundizar, es el tema de planificación. Término que se halla arraigado en todo ámbito, y en el diario vivir de las personas, partiendo del hecho, de que toda acción no puede ser tomada de manera arbitraria, sino que es necesario, recurrir a una previa planificación o programación de una serie de actividades que persiguen un fin.

Antes de revisar los orígenes de la planificación, se darán algunos conceptos que permitan tener un mayor entendimiento de lo que ello conlleva, pero sobre todo su importancia en el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

La planificación puede ser conceptualizada como, “un proceso encaminado a la consecución de unos resultados determinados con anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles” (Maestre, 1995, pág. 26). Asimismo, se lo puede definir como, “el proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos” (Juran & Gryna, 1983, pág. 89), o simplemente como, “el proceso que permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, formulada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno” (Saavedra, Castro, Restrepo, & Rojas, 2003, págs. 30-31).

Puede verse que las conceptualizaciones expuestas concuerdan, en que es un proceso que busca el logro de ciertas metas u objetivos que han sido definidos previamente a fin de alcanzar una mejor situación.

Una vez establecida la definición de planificación, se procede a dar una breve cronología de sus orígenes. La planificación, concretamente tuvo sus inicios durante la Primera Guerra Mundial (1914), como una solución para el abastecimiento de materias primas para las maquinarias de guerra. Se le atribuye a Walther Rathenau como el precursor de la planificación (Friedman, 1991).

A partir de esa propuesta, posteriormente surgiría la “escuela de la planificación”, de donde se desprende, que las estrategias son un proceso controlado, consciente y formal; la responsabilidad de la ejecución de éste proceso es de la directiva superior, y a partir de ello las estrategias se encuentran listas para ser aplicadas, las mismas que deben enmarcarse dentro de los objetivos, presupuestos, programas y planes propuestos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 1998).

Con ello la escuela de planificación considera que “la estrategia es un proceso lógico que debe ser guiado por un grupo especializado de profesionales expertos que se hallan

agrupados en un departamento especializado con acceso ilimitado a los directivos principales de las organizaciones” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia, 1998, pág. 82).

En esta escuela se darían los primeros aportes de lo que hoy se conoce como planificación estratégica, cuyos elementos los detallaremos en los siguientes apartados, y que buscan guiar sobre la línea de investigación que se desarrolla en el presente estudio.

### **1.2.1 Planificación estratégica**

A la planificación estratégica se la define como un proceso de evaluación, mismo que sigue un orden sistemático, identifica y delimita objetivos a largo plazo, traza metas cuantitativas, y desarrolla estrategias en función del alcance de los objetivos organizacionales propuestos.

Concretamente, Muñiz (2009, pág. 27) la define como “el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, [...] este documento, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas”.

Uno de los resultados que se alcanzan con la implementación de la planificación estratégica, es el plan, “elemento concreto, definido y tangible. [...] es un documento inseparable de la gestión directiva de la misma. Forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de su mano” (París, 2005, pág. 51).

De manera general, un plan estratégico se lo debe establecer para un tiempo que va de uno a cinco años. Ello con el fin de poder establecer una línea base, la misma que posteriormente será evaluada para establecer el logro de los objetivos.

### **1.2.2 Proceso de planificación estratégica**

David (2008, págs. 5-6) considera a la planeación estratégica como dirección estratégica. Con esta premisa establece como etapas de la dirección estratégica a las siguientes:

1. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
2. La implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.
3. La evaluación de la estrategia tiene tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

De acuerdo a lo expuesto, vale recalcar que todas las etapas enunciadas deben ser cumplidas a cabalidad, pues si una de ellas no fuera considerada y realizada adecuadamente el plan estratégico y los consecuentes objetivos estratégicos no podrán ser alcanzados conforme a las expectativas de la dirección de la entidad.

Asimismo, vale resaltar que existe una amplia gama de autores que proponen varias estructuras para la realización de un plan estratégico, pero se puede asumir que las tres etapas esenciales serían el análisis situacional, la formulación estratégica, la implantación y el control. Si se cumplen todas y cada una de las fases enunciadas se podrá garantizar el éxito deseado por parte de los gerentes de las organizaciones que opten por emprender planes estratégicos.

### **1.2.3 Elementos de la planificación estratégica**

### ***1.2.3.1 Visión***

La visión es el eje fundamental de toda organización que sirve para articular la jerarquía de sus metas. Bajo este precepto a la visión se la define como: "...la declaración que determina a dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende si el resto sucede según la estrategia de la empresa". (Martínez & Milla, 2005, pág. 21)

De igual forma, se asume que toda empresa u organización necesita un gran objetivo hacia donde encaminar sus esfuerzos, para llegar a ello, la dirección debe formularse, ¿a dónde quiere llegar en 5 años (Por ejemplo)?, la resultante es la visión.

Bajo este contexto, Francés (2006) enuncia que la visión puede concebirse, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros, de tal forma que la rentabilidad y la cuota de participación del mercado sea la más gratificante posible, tanto para los inversionistas como para los grupos de interés.

La visión se convierte en la esencia misma de la razón de ser de las organizaciones a través del tiempo, puesto que todos los esfuerzos y recursos deben ser encaminados a reposicionar a la entidad dentro de su entorno, ofreciendo productos y servicios que satisfagan plenamente las expectativas de sus clientes.

### ***1.2.3.2 Misión***

La misión de una compañía difiere de su visión, puesto que esta abarca tanto el propósito de la organización como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Entonces, la declaración de la misión debe ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Francés (2006), menciona que la misión comprende el alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso, de fácil comprensión.

Tomando como referencia lo expuesto con anterioridad, la misión se denota como el eje corporativo sobre el cual la entidad gira entorno, de tal forma que toda la organización tiene el pleno conocimiento sobre el rol que cumple dentro del contexto socioeconómico, y de su obligación de colocar productos y/o servicios que sean producto de buenas prácticas de manufactura y ambientales.

### ***1.2.3.3 Estrategia***

En la actualidad, la formulación de estrategias es sin duda uno de los temas que está en boga, puesto que a través de los años, el éxito y el liderazgo alcanzado por las organizaciones se debe en gran parte al desarrollo de una buena estrategia a través del tiempo.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), mencionan que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Si bien es cierto, la estrategia tiene un tinte militar, su uso en la actualidad abarca todos los ámbitos, tal es el caso de los negocios, cuyos administradores, las utilizan de manera cotidiana, pues con ellas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y económicos.

### ***1.2.3.4 Objetivos estratégicos***

Desde la cotidianidad, los objetivos se van convirtiendo en los ejes que guían las actividades, y hacia donde se centralizan todos los esfuerzos. De acuerdo a lo expuesto por Kaplan y Norton (2004, pág. 25), los objetivos estratégicos “se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacía los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión”.

Sin embargo, a pesar de la enorme importancia que implica el establecimiento de objetivos, esta actividad no resulta fácil, puesto que es necesario que prime cierto grado de formalidad, tal es así, que para ello, es necesario que los objetivos cumplan ciertos requerimientos, que se los detalla a continuación :

- **Mesurables:** debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Bajo la perspectiva de la planificación estratégica, los objetivos son el eje fundamental sobre el cual giran todas las acciones que se podrían emprender a fin de lograr una mayor cuota de mercado bajo condiciones de rentabilidad y manteniendo ventajas competitivas sobre la competencia.

## **1.3 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.3.1 Análisis del entorno organizacional**

La gestión estratégica de una organización, unidad o entidad, parte del análisis de su entorno, para ello se deben evaluar los factores internos y externos que afectan su nivel de competitividad.

Entre las herramientas que facilitan esta actividad, se puede mencionar como la más importante, al análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), la misma que agrupa a los factores desde dos perspectivas: interna y externa.

El análisis FODA, resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de la misma (perspectiva

interna). El análisis situacional obedece a la determinación real de la situación macro y micro donde la entidad o unidad de análisis desea intervenir. De igual forma de la realización de un análisis situacional dependerá delinear o direccionar adecuadamente a la entidad hacia el futuro (Milind, 1998).

Es primordial que para el emprendimiento de un plan estratégico, una primera tarea sea, el adecuado análisis situacional de la unidad a estudiarse, tanto de manera interna como externa, puesto que de su adecuada realización, se podrán definir los objetivos y estrategias que permitirán mejorar la situación de partida. La determinación estratégica no deberá surgir de la nada, por el contrario debe responder al entorno donde se desenvuelve la organización, de tal forma que una buena exploración, vigilancia y proyección puede definir el éxito o la supervivencia de la entidad frente a los efectos de las amenazas presentadas en el entorno.

### **1.3.2 Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés), surge del aporte de Robert Kaplan y David Norton, son quienes en 1992, diseñarían una propuesta para evaluar la gestión empresarial como un sistema integrado. Esta propuesta se enfoca en la gestión del rendimiento, que supone que ninguna medida por sí sola es adecuada para una compañía en todos los momentos (Kaplan & Norton, 1992).

A partir de ello, surgieron una gran cantidad de investigadores que ahondaron en el tema, de lo cual se ha destacado varias conceptualizaciones. Así por ejemplo, Ballvé (2002) definiría al BSC o CMI, como un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos.

Por su parte la consultora Horváth y Partners (2003) en su obra “Dominar el Cuadro de Mando Integral”, lo definiría como la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, para lo cual se presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

De todos estos aportes, se ha identificado algunos beneficios de la utilización del CMI, los cuales se detalla a continuación:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

De igual forma, es preciso resaltar que Martínez y Milla (2005) catalogan al CMI como un motor del cambio estratégico, que abarca y refuerza grandes compromisos como: creación sostenible de valor, crecimiento, alineamiento, hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, cambio.

Con estos antecedentes, se puede mencionar que el CMI tiene como objetivo principal convertir la estrategia de una empresa u organización en acciones y resultados, de tal forma que las propuestas planteadas y los objetivos se delíneen bajo las cuatro perspectivas básicas de las organizaciones y que están consideradas en la estructura del CMI (financiera, clientes, procesos y capacidades estratégicas).

Sin embargo, por su versatilidad y facilidad en la implementación, el CMI se ha extendido a nivel más específico en las organizaciones, es así, que en la actualidad se puede fácilmente hablar de un CMI para recursos humanos, para marketing, etc.

Por otro lado, es de resaltar que la estructura del CMI, se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva al interior de las organizaciones funciona de forma independiente o aislada, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

En términos generales, el primer paso es la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión empresarial. Se debe resaltar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos.

Otro aspecto, se refiere a que el CMI, plantea que el logro unificado de todos los objetivos, pasa y obedece a una capacidad organizacional y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

Su elaboración, se basa sobre cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de capacidades estratégicas.

Respecto a la perspectiva financiera, cabe indicar que su finalidad es maximizar el valor de los accionistas. Permite medir la creación de valor en la organización, es decir, que con ella se pretende incorporar la visión de los propios accionistas.

Por su parte la perspectiva del cliente, permite definir el perfil de los clientes, analizar las posibilidades en el mercado y mejorar la atención hacia ellos. El fin de esta perspectiva es la generación de valor para el cliente, alcanzado su satisfacción y fidelidad.

Respecto de la perspectiva de procesos internos, se puede mencionar que esta es una de las más elementales, puesto que mantienen relación directa con la cadena de valor. Para ello se deben identificar los procesos o tareas críticas que impiden el logro de los objetivos estratégicos. Dentro de esta perspectiva se debe responder al cuestionamiento acerca de cuál va a ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor para el cliente así como también para los accionistas.

Por último, respecto a la perspectiva de capacidades estratégicas, se puede mencionar, que es, sino una de las más relevantes, puesto que de ella depende que los cimientos organizativos permitan consolidar una cultura organizativa, con la cual se de los cambios deseados, por medio de un mejor desempeño de los colaboradores, cuyo contingente apoyado en plataformas tecnológicas, permitan alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones.

### **1.3.3 Cuadro de mando integral con enfoque a los recursos humanos**

Una de las primeras ampliaciones del CMI propuesto por Kaplan y Norton, fue desarrollada por Becker, Huselid, & Ulrich (2001), quienes partiendo de dicho modelo, diseñaron el cuadro de mando integral con enfoque a los recursos humanos o la gestión del talento humano, el mismo que se centra en el elemento fundamental dentro de las organizaciones y que son los ejecutantes directos de las estrategias. Ellos consideran al CMI con enfoque a los recursos humanos, como un sistema de indicadores adelantados y posteriores del éxito de la organización que reconoce la importancia potencial tanto del activo tangible, pero sobre todo del intangible.

En una ampliación posterior llevada adelante por Huselid, Becker y Beatty (2005), se propondrían dos cuestiones muy importantes de la aplicación del CMI con enfoque a los recursos humanos: la primera que consistía en que facilita la dirección del talento humano al tratarlo como activo estratégico, y la segunda, que demuestra que la contribución del talento humano puede coadyuvar al éxito de la organización.

Generalmente un cuadro de mando debe estar compuesto por 4 aspectos principales como son: elementos clave que harán que el talento humano influya en la estrategia global (productos), un sistema de trabajo de alto rendimiento, nivel de coordinación del sistema con la estrategia empresarial (sistema de alineación) y la eficiencia del sistema (indicadores), sin embargo, cada institución diseñará su cuadro de mando de acuerdo a su conveniencia tomando en cuenta los aspectos mencionados.

### 1.3.4 Mapas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2004) un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, esto con el propósito de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar.

La elaboración de un mapa estratégico debe cumplir los siguientes principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

Los mapas estratégicos en la actualidad se han convertido en una herramienta indispensable de gestión, puesto que con su utilización se puede valorar la importancia de cada objetivo estratégico, de tal forma que el estratega puede entender la coherencia e integración entre estos. Además de ello, tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en cuatro perspectivas, de tal forma que la estrategia puede ser entendida y comunicada hacia todos los niveles o departamentos de las organizaciones.

Tomando como referencia lo expuesto con anterioridad, los mapas estratégicos, representan más que simples cadenas de objetivos, el camino que deberá seguir la organización para alcanzarlos.

Los mapas estratégicos constituyen no solo un instrumento de gran importancia para el control de la estrategia, pues permite su monitoreo constante, y además deja bien explícitas las propuestas estratégicas, de forma coherente, integrada y sistémica, al describir que con un buen nivel tecnológico y motivacional de los colaboradores se pueden generar procesos eficientes que garanticen clientes satisfechos y comprometidos.

### 1.3.5 Indicadores de gestión

A los indicadores de gestión se los define como “las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Martínez & Milla, 2005, pág. 227).

Luego de la definición de los objetivos y sus iniciativas estratégicas, éstos deben ser medidos, para ello se recurre a la implementación de indicadores para las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, con lo cual se determinará el grado de alcance en un momento dado.

Se proponen la elaboración de dos tipos de indicadores:

- “Inductores, que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología);
- Resultado, que miden precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos en los sistemas de información)” (Martínez & Milla, La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, 2005, pág. 211).

El resultado por lo general fluctuará entre 0 y 1, donde 0 es la situación más desfavorable y 1 la más favorable.

Asimismo, hay que resaltar que el monitoreo de los indicadores de gestión permitirá ir controlando el comportamiento o desempeño de las organizaciones. Estos pueden ser realizados de forma mensual, semestral, anual, o conforme a las necesidades de la organización.

La interpretación de los resultados alcanzados, permite evaluar el grado de cumplimiento o alcance de los objetivos planteados. Con ello se busca determinar si el desempeño o los alcances se ajustan a lo programado.

Por lo general, los indicadores pueden ser agrupados en tres grupos principales:

- “Indicadores de eficacia: Son las comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron” (Fleitman, 2007, pág. 99).
- Indicadores de eficiencia: La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. En este sentido relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado” (Fleitman, 2007, pág. 99).
- “Indicadores de efectividad: Efectividad es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Podría decirse que es más que el resultado de la eficacia y la eficiencia” (Vidal, 2004, pág. 36)

Respecto a la conceptualización dada, el cálculo de los indicadores esta dado de la siguiente manera:

- Eficacia = (Resultado/objetivo) x 100
- Eficiencia = [((Resultado x tiempo programado)/objetivo)] x 100
- Efectividad = [((Resultado x tiempo programado x costo programado)/ objetivo)] x 100

#### **1.4 INCIDENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA ACTUALIDAD**

El modelo de gestión constituye una representación o un marco de referencia para la administración de una entidad. Existen modelos de gestión los mismos que pueden ser aplicados en los negocios y empresas privadas como en varios sectores de la administración pública

Lo que hace la diferencia entre los dos es que los utilizados en las organizaciones públicas buscan el bienestar social de la población mediante el desarrollo de acciones y políticas.

Mientras que los utilizados en las empresas u organizaciones privadas es con el propósito de obtener ganancias económicas.

Las diferentes empresas, u organizaciones para tener éxito necesitan establecer un sistema de gestión apropiado, ya que los mismos constituyen o se convierten en herramientas prácticas que ayudan a las empresas a establecerlos, midiendo durante su desarrollo en qué punto se encuentran dentro del camino a la excelencia.

En la actualidad la mayoría de empresas han tomado conciencia de la importancia en realizar cambios a nivel de los diferentes departamentos que la conforman, ya sea porque se ha observado ineficiencia en las tareas destinadas o porque existe la necesidad de cambios para potenciar los procesos como objetivo común en mejorar la calidad de servicio hacia los clientes.

En este contexto, el país “es uno de los países de América Latina con mayor subutilización de su fuerza laboral, o desempleo estructural. Tradicionalmente, la existencia de una extensa población campesina de baja productividad y condiciones de subsistencia, y la progresiva expansión sector informal urbano, han convertido el subempleo en la expresión de un amplio excedente laboral con respecto a la demanda derivada de las insuficientes inversiones empresariales y del sector público” (Coraggio, Espinosa, Guerrero, Larrea, & León, 2001, pág. 40).

A estos problemas se suman otros, como son los de índole social, que de igual forma limitan a contar con un verdadero capital capacitado para hacer frente a nuevos retos y roles dentro de un esquema de crecimiento sostenido que beneficie a todo el país.

Sin embargo, vale resaltar que gracias a la internacionalización de los mercados, el país en parte se ha beneficiado del efecto derrame de tecnología, que ha incidido en cierta forma a mejorar el grado de tecnificación de las organizaciones, reduciendo tiempos y mejorando la capacidad de respuesta tanto en el mercado local como en el internacional.

#### **1.4.1 El talento humano en las organizaciones**

Como se mencionó con anterioridad, el talento humano toma relevancia en las organizaciones como el recurso o capital intangible de mayor importancia, no solo por su desempeño sino por la sinergia que origina en su accionar, así como por el conocimiento adquirido en el día a día.

Para definir al talento humano, se debe partir de su importancia dentro de todas las actividades desarrolladas por las organizaciones. Según las personas son consideradas como un todo, es decir, “como individuos inteligentes y creativos que pueden aportar algo más que fuerza de trabajo a las empresas y constituirse como el motor generador de la competitividad necesaria para destacar en un mercado altamente exigente” (Núñez & Sánchez, 2011, pág. 3).

Si bien, su importancia queda establecida en los últimos años, las entidades hasta no hace mucho centraban su atención en mejorar aspectos de su infraestructura para lo cual realizaban grandes inversiones, de tal forma que los procesos de producción estén tecnificados. Esto permitiría mantener ventajas comparativas por sobre sus competidores directos y así tener una mayor participación en los mercados nacionales e internacionales.

En este contexto, es que surge la necesidad de reposicionar el rol que viene desempeñando el recurso humano en la dinámica de las empresas, a fin de revalorizarlo y darle la importancia que se merece, con el fin de cumplir con el lema que muchos empresarios repiten sin considerar su verdadero significado, “el recurso humano es el activo más importante para nosotros”.

Otro de los aspectos a resaltar, previo a la definición de talento humano, es que con el transcurrir de los años, dentro del contexto empresarial se ha tendido a asignarle un sinnúmero de nombres, así por ejemplo se lo ha denominado como recursos humanos, capital humano, capital intelectual, capital intangible u otros.

Para solucionar este problema, Moreno y Godoy (2012) proponen un símil para comparar un bosque y una organización, aduciendo que en ambos casos, de forma general lo más importante, son los recursos, forestales para él un caso y humanos para el segundo.

Partiendo de este ejercicio, puede mencionarse que las organizaciones están conformadas por varias personas entre profesional y no profesionales, todos ellos con un talento, los cuales a su vez representan los recursos humanos.

Con base en lo expuesto, para el contexto empresarial, “se deben utilizar ambas acepciones recursos y talento, solo que el recurso humano estará representado por el universo de la organización, mientras que el talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que poseen” (Moreno & Godoy, 2012, pág. 61).

Con los antecedentes expuestos, al talento humano se lo puede definir también como capital intelectual o capital intangible, esto es “el capital de gentes, talentos, y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (Chiavenato, 2011, pág. 31).

Por su parte Mathis y Jackson, (2008 citado en Moreno & Godoy, 2012), mencionan que el capital intelectual o talento humano es el reflejo de la inteligencia, la capacidad de conocimiento, la creatividad y la capacidad de toma de decisiones que permitan a la organización mejorar sus niveles de desempeño en todos los aspectos que de igual forma beneficie al grupo de colaboradores.

Finalmente, para definir al talento humano se parte primero desde el concepto de talento, esto es “la inteligencia (capacidad para entender), y por otro como aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación). Entonces, el talento humano es el que tiene la capacidad para aplicar la inteligencia y la aptitud en la práctica de determinada tarea” (Andrade, 2011, pág. 38).

## **1.5 SITUACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ECUADOR**

Para analizar la evolución del talento humano, se requiere necesariamente reflexionar sobre el entorno socioeconómico predominante en el país. Para ello es necesario analizar el

desempeño económico ex - ante y ex - post al “boom petrolero” iniciado en el país en la década de los setenta.

Previo a la explotación petrolera, el país se venía desempeñando como un país netamente agrícola, es así, que logró su especialización en ciertos productos, llegando incluso a ser unos de los principales productores a nivel mundial, tal es el caso del cacao.

Esta especialización se centralizó netamente en productos primarios, situación que en cierta forma favoreció al desarrollo humano, por cuanto las familias al contar con un trabajo, tuvieron la posibilidad de solventar sus necesidades básicas. Sin embargo, esta situación, en contraparte acarrea otros problemas, tal es el caso, de la especialización de la mano de obra en tareas operativas, dejando de lado la administración y gerenciamiento de los negocios en manos de las familias más pudientes.

Esta situación ha limitado enormemente el dinamismo económico, que “reflejan problemas estructurales de competitividad que han afectado históricamente a la economía, como resultado del carácter eminentemente rentista de las clases dominantes, la inequidad social, el bajo desarrollo del capital humano, deficiencias en el desarrollo institucional y la inestabilidad política, entre otros elementos” (Larrea, 2004, pág. 43).

Como puede verse, estos problemas han persistido a pesar de la disponibilidad de recursos naturales que favorecerían al desarrollo social, pero que sin embargo, debido a su mala administración, la pobreza y la desigualdad se han acentuado. Esta situación ha tendido a agravarse principalmente, por “su débil capital humano, deficiente sistema educativo, debilidad institucional y falta de infraestructura. Esta difícil situación se ha agravado por la creciente vulnerabilidad del país ante desastres naturales (agravados por el calentamiento global) y crisis económicas como la de 1999” (Larrea, 2004, pág. 47).

## **1.6 NORMATIVA RESPECTO DEL TALENTO HUMANO QUE APLICAN LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN ECUADOR**

En la actualidad la Gestión del Talento Humano de las entidades del sector público, se basa en lo estipulado en la Constitución del Estado Ecuatoriano, donde se especifica el

derecho de las personas al trabajo y a la seguridad social. Sobre esta base se especifica una serie de leyes, normas y reglamentos que permiten cumplir adecuadamente con lo establecido por la legislación nacional.

### **1.6.1 Constitución del Ecuador**

Respecto a la administración del Talento Humano de las Entidades Públicas, en la Constitución del Ecuador, en el Título IV sobre la Participación y Organización del Poder, en el Capítulo Séptimo de la Administración Pública, Art. 227, se establece que la administración pública otorga un servicio a la comunidad basada en principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, todo encaminado en contribuir con el desarrollo del país.

Asimismo, en el Art. 229 se define a los servidores/as públicos a aquellas personas que ejercen un cargo, función o dignidad dentro de este sector, los cuales tienen derecho a gozar de derechos y a su vez están obligados a cumplir toda la normativa creada para mejorar su desempeño en un ambiente de equidad y justicia.

La propuesta del presente estudio, se enmarca dentro de lo estipulado en el Art. 234, dónde se especifica que el Estado está en la obligación de garantizar la formación y capacitación continua, a través de la coordinación con diferentes instituciones educativas nacionales e internacionales que mantengan convenios con el Estado y a través de programas desarrollados en las propias instituciones.

### **1.6.2 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)**

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) fue promulgada en el Registro Oficial Suplemento No. 294, del 6 de octubre de 2010 con el fin de que el servidor público pueda:

“Propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano

sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”. (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, pág. 3, Art. 1)

En el Título V de la Administración Técnica del Talento Humano, Capítulo I sobre el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, en el Art. 53:

“Considera que es un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos que buscan validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos del servidor público, con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público. (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010)

Igualmente, el sistema integrado de desarrollo del talento humano de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 54, se indica que está formado por los siguientes subsistemas:

1. Planificación del talento humano
2. Clasificación de puestos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Formación, capacitación, desarrollo profesional
5. Evaluación del desempeño. (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010)

Por otro lado, el Art. 55 y 56 señala que “la planificación del Talento Humano consiste en el conjunto de normas, técnicas y procedimientos”, (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010) que permitan garantizar una cantidad y calidad de personal, con relación a la estructura administrativa de cada institución. Las encargadas de elaborar y presentar la planificación son las Unidades de Administración del Talento Humano que enviarán al Ministerio del Trabajo para su aprobación.

Respecto al Subsistema de clasificación de puestos el Art. 61 establece que las normas consideradas dentro de este subsistema permiten analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, estableciendo funciones y los requerimientos para ocuparlos. Para ello, los Gobiernos Autónomos Descentralizados tendrán la potestad de diseñar y aplicar su propio subsistema de clasificación de puestos.

Por su parte el subsistema de selección de personal se encarga de evaluar la idoneidad de las y los aspirantes, quienes deben cumplir con las características y el perfil requerido para

ocupar un puesto. En todo el proceso, se debe vigilar que no se vaya en contra la ecuanimidad de género, la interculturalidad y la inserción de las personas con capacidades diferentes, así como los grupos considerados de atención prioritaria.

Otro aspecto a resaltar, es el tema de las personas con discapacidades o con enfermedades catastróficas. En el Art. 64 se establece que la Institución Pública que cuente con más de veinte y cinco servidores debe cumplir con un porcentaje hasta del 4% de contrato de personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, “bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes”. Esta disposición, busca mejorar las condiciones de las personas de este tipo, las cuales han permanecido relegadas por la indolencia de gobiernos en lo más mínimo han tratado de buscar el bienestar común de todos y todas las ecuatorianos.

Otro subsistema importante considerado dentro de la presente normativa, es la formación del Talento Humano. Así en el Art. 69 se establece que:

“Los estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo”. (Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) , 2010).

Por último, se aborda el subsistema de capacitación y desarrollo de personal, para la cual en el Art. 70, se menciona que es necesario actualizar en forma constante los conocimientos, desarrollar “las técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad encaminada a respetar todos los derechos humanos”, (Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) , 2010) mostrando un comportamiento y actitud que permitan a los servidores desarrollar sus actividades eficiente y eficazmente, así como para permitir su realización en igualdad de condiciones, y de esta manera promover el derecho al Buen Vivir.

## **1.7 APORTE DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Se ha mencionado, que en el contexto empresarial se pregona fuertemente que las personas son el recurso más importante dentro de las organizaciones, sin embargo, esto aún no ha podido ser practicado en todas las entidades públicas y privadas.

Un aspecto relevante que en cierta forma modificó las condiciones de los trabajadores, ha sido la promulgación del Mandato Constituyente No. 8, donde se “elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador”. Asimismo, “Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas”.

Todo ello, ha permitido que los trabajadores cuenten con mejores beneficios, a fin de que puedan ocupar el sitio que realmente se merecen dentro de las organizaciones, puesto que de su buen desempeño y capacidad depende el éxito. Esto exige entre otras cosas, dotar de un buen ambiente de trabajo, las herramientas necesarias para desarrollar un buen trabajo, capacitación continua pero sobre todo la oportunidad de crecer y desarrollarse íntegramente.

Es en este contexto, Huselid, Becker & Beatty (2001, pág. 31) mencionan que existe o debe darse un nuevo concepto al talento humano, considerándolo como capital humano dado que puede ser un activo con flujo de beneficios mayores que sus mismos costos que ayudan a elevar los niveles de productividad de las organizaciones. El valor que genere el talento humano se medirá cuando la planilla muestre resultados al ejecutar la estrategia.

Continuando con las propuestas de Huselid, Becker, & Beatty (2005), hay que resaltar que todas las actividades que se realizan en las empresas deben estar relacionadas con la estrategia general de la misma, de esta forma se observará el verdadero valor estratégico del talento humano. Es por ello que el aporte que brinde el talento humano a la estrategia tendrá un valor en el mercado, lo que en el tiempo puede diferenciar a una organización de otra.

Esto será posible siempre que se conozcan los inductores que llevan al talento humano a desempeñar un buen papel estratégico y la forma como ellos perciben estos inductores para obtener los resultados esperados, es decir, el cumplimiento de la estrategia general de la organización.

Como puede verse, para todas las organizaciones el talento humano es una de las herramientas claves para cumplir su estrategia general, pues de ello depende el accionar de las estrategias que son las que permiten lograr los objetivos organizacionales. Para ello es necesario exponer de manera clara sus derechos y obligaciones, estableciendo así el verdadero valor que genera cada uno de los colaboradores a mejorar el nivel de rentabilidad empresarial.

## **1.8 NUEVOS PARADIGMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Los nuevos paradigmas sobre el talento humano, no sólo tratan de su administración, sino de la organización en su conjunto, es decir, desde una óptica sistémica, donde todos los procesos y actividades se interrelacionan unos con otros, posibilitando el éxito y el equilibrio de la organización.

Se debe reconocer que la gestión humana sigue siendo la piedra angular de las organizaciones, pues que puede modificar el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, que considerando las nuevas condiciones que la globalización impone, es necesario estudiar las diferentes formas de administrar y gestionar el talento humano que posibiliten el incremento de la competitividad. Es por ello que se hace necesario responder a preguntas tales como: ¿Que tendencias y perspectivas se han dado para la gestión del talento humano? ¿Cuáles son las condiciones necesarias para facilitar su adopción? ¿Qué métodos de gestión sustentan hoy los estilos administrativos de la organización?, y ¿Cuáles son las características de las empresas y de las estrategias de gestión humana que favorecen la implementación? (Saldarriaga, 2008).

En este contexto es que, en los últimos años, se ha propuesto la planificación como una de las herramientas más efectivas para la gestión empresarial, sin embargo, esta ha tenido que

complementarse con una serie de herramientas para lograr el control y verificación de las actividades en el día a día, siendo el Cuadro de Mando Integral (CMI), el de mayor relevancia. Es así que en la actualidad tanto, entidades privadas y públicas con el propósito de dirigir efectivizar el uso de los recursos, han adoptado el CMI para lograr los objetivos planteados por la gerencia.

Respecto a las entidades públicas, vale señalar que el objetivo social de ellas es dotar servicios de calidad a la ciudadanía, dentro de un contexto democrático, exigente, participativo, en base a mejores políticas sociales, mejor transferencia de recursos para alcanzar un crecimiento económico sostenido. Esto es posible a través de estrategias y resultados gubernamentales, favorables para la institución y la ciudadanía. (Mora & Vivas, 2001, pág. 8). El CMI es bien utilizado en gran parte de entidades públicas locales, mostrando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos (López A. , 2004).

La diversidad de instituciones dentro del sector público es un factor importante a considerar previo a la implementación de una herramienta estratégica. Esto debido a que algunas entidades públicas disponen de metas claramente definidas, así como un buen direccionamiento estratégico y se desenvuelven en ambientes externos estables y se tiene claro el enfoque de su actividad, sin embargo, otras instituciones muestran una situación contraria, en ambos casos se puede implantar la estrategia e indicadores de gestión, solo que en una resulta más fácil que en la otra. (Radin, 2002, pág. 2)

Con todo ello, Bonnefoy y Armijo (2006, pág. 88) mencionan que el CMI se ha popularizado tanto en organizaciones públicas y privadas, por la importancia de presentar un grado de formalidad y simplicidad que permite a las organizaciones adaptación en distintos ámbitos de acción, complejidad organizativa y tamaño. Con respecto al talento humano, el CMI facilita el trabajo participativo de todos los departamentos que forman la institución. Finalmente con relación a aspectos comunicacionales la aplicación de esta herramienta permite a los directivos comunicar sobre cómo el servicio crea valor en la institución.

Entonces para que el CMI contribuya a la gestión, medición y evaluación del logro de los objetivos estratégicos de la institución, debe plantearse en estas organizaciones, para ser excelentes en satisfacer a: la comunidad, los usuarios, los empleados y la protección del ambiente, también para dar una buena imagen ante los órganos fiscalizadores, por el manejo de los recursos asignados. Por lo cual es importante realizar ajustes al modelo inicial para que pueda ser aplicado en el sector público, de acuerdo con lo propuesto por Becker, Huselid, & Ulrich (2001), a fin de mostrar la influencia estratégica de Recursos Humanos a los objetivos de la Institución.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ESTUDIO DE CAMPO**

El estudio de campo será desarrollado en las oficinas del Municipio de Quito ubicadas en el Centro Histórico, específicamente al talento humano que desempeña sus labores dentro de la institución.

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

La investigación de campo, según Arias (1999) es definida como: “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.”

La investigación de campo será realizada a través de una encuesta dirigida a los servidores del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el objetivo de detectar, aquellos problemas, carencias y defectos en la Institución, para estudiar la situación actual del talento humano y su contribución con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que permitirá recopilar información relevante para el desarrollo de la presente propuesta.

#### **2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se considera como población para la presente investigación, al número total de colaboradores de las oficinas del Centro Histórico del Municipio de Quito. Actualmente se cuenta con 946 servidores distribuidos en las diferentes áreas que conforman el Municipio de Quito en las oficinas del Centro Histórico.

El tamaño de la muestra se calculará a partir de la población determinada, siendo los colaboradores de la institución los posibles encuestados, seleccionados a través de un muestreo aleatorio en el cual todos los integrantes tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la aplicación de la encuesta.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la fórmula estadística para poblaciones finitas, que se muestra a continuación:

**Fórmula:**

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

**Fuente:** Weiers, Ronald. (2006). Pág. 354.

Dónde:

- Z= El valor de z para el 95% de confianza = 1.96
- p = probabilidad de aceptación = 0.5
- q = probabilidad de rechazo = (1-p) = 0.5
- e= El máximo error probable aceptado = 5%
- N = Tamaño de la población = 946.

**Resultado:**

$$n = \frac{946(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0,05)^2(946 - 1)} = 273,41 \cong 273$$

De acuerdo a la fórmula aplicada, se ha determinado la necesidad de realizar 273 encuestas, mismas que serán desarrolladas dentro de la oficina central, dirigida al talento humano del Municipio de Quito.

### **2.3 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Según Uribe (2012), los instrumentos de investigación permiten medir las variables de investigación utilizadas en el estudio, dichos instrumentos ayudan a recopilar información requerida para el desarrollo del estudio u observar el comportamiento de las variables.

Los instrumentos utilizados para la recopilación de datos en la investigación de campo serán cuestionarios estructurados con preguntas dicotómicas y de selección múltiple para la encuesta aplicada al talento humano del Municipio de Quito. (*Ver anexo 1*)

## 2.4 PLAN DE RECOPIACIÓN DE DATOS

El plan de recopilación de datos consta de los siguientes puntos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados:** Para la presente propuesta los sujetos a investigar constituyen el talento humano del Municipio de Quito, en las oficinas del Centro Histórico, a razón de 946 servidores/as.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de la información:** La técnica de investigación utilizada es la encuesta que será dirigida al talento humano de la Institución.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación:** La información será recopilada a través de cuestionarios estructurados para la encuesta, con preguntas abiertas y cerradas, de fácil comprensión para una mejor recopilación de la información.
- **Procedimientos para la recolección de información cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.** Para el desarrollo de la encuesta, se proporcionará a los colaboradores de la institución un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, en su respectivo puesto de trabajo dentro de la institución, el tiempo máximo para llenar el cuestionario es de 10 minutos por colaborador.

## 2.5 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- **Revisión crítica de la información recogida:** Revisar la información recopilada, para sustentar la investigación con datos relevantes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.
- **Tabulación y representaciones gráficas de datos, para presentación de resultados de las encuestas realizadas:** Las tablas y gráficos serán procesadas a través del programa Excel, dado que es un programa de fácil manejo y comprensión.

## 2.6 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

- **Análisis de los resultados estadísticos.-** Los resultados de las encuestas se analizarán a través de las tablas y gráficos, para establecer criterios sobre los datos recopilados que contribuyan al desarrollo de la investigación.
- **Principales hallazgos.-** A través de una clara interpretación de los datos recopilados a fin de establecer conclusiones sobre los mismos.

## 2.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a través de encuestas aplicadas a los servidores/as del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, oficinas del Centro Histórico:

### PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL

#### a) Género

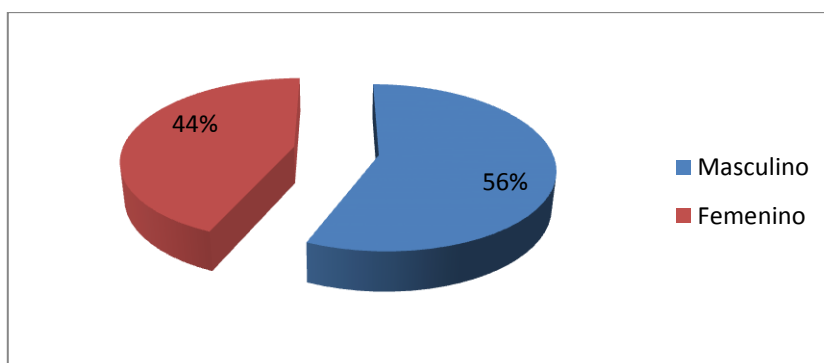
Tabla 1. Género del encuestado

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	154	56%
Femenino	119	44%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

**Figura 1. Género del encuestado**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Los resultados obtenidos con la encuesta aplicada a los servidores/as del Municipio de Quito en las oficinas del Centro Histórico, demuestran mayor equidad de género con una diferencia mínima entre el personal masculino y femenino que trabaja en la institución.

**b) ¿Qué tipo de relación contractual mantiene con la institución?**

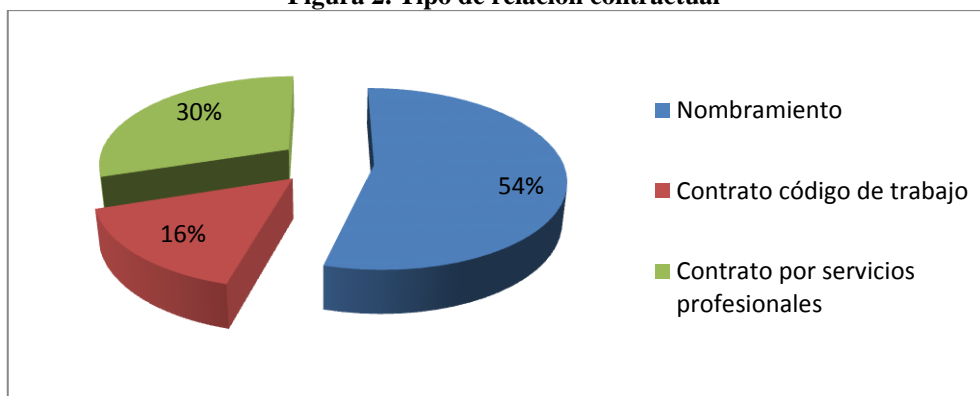
**Tabla 2. Tipo de relación contractual**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nombramiento	148	54%
Contrato código de trabajo	43	16%
Contrato por servicios profesionales	82	30%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 2. Tipo de relación contractual**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Los datos obtenidos señalan que gran parte de los servidores encuestados mantienen una relación contractual con nombramiento, generando una estabilidad laboral para la mayoría de los colaboradores que forman parte del Municipio de Quito en las oficinas del Centro Histórico. La LOSEP se encarga de regular los contratos de trabajo en las entidades públicas, sin embargo, existen instituciones que se apoyan en el Código de Trabajo para establecer contratos para ciertos puestos.

**c) ¿Cuánto tiempo trabaja en la institución?**

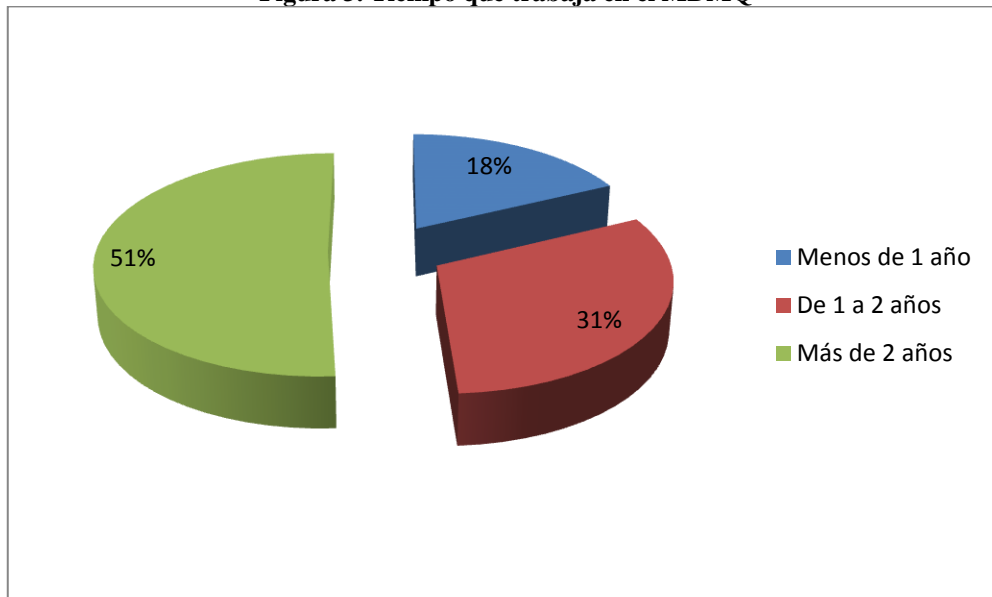
**Tabla 3. Tiempo que trabaja en el MDMQ**

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	49	18%
De 1 a 2 años	85	31%
Más de 2 años	139	51%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 3. Tiempo que trabaja en el MDMQ**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Según la información recopilada a través de la encuesta, se pudo identificar que más de la mitad del talento humano que trabaja en las oficinas del Centro Histórico del MDMQ tienen una antigüedad mayor a dos años en la institución.

## PARTE II. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 1. ¿Actualmente están claramente definidos los valores y principios en la institución?

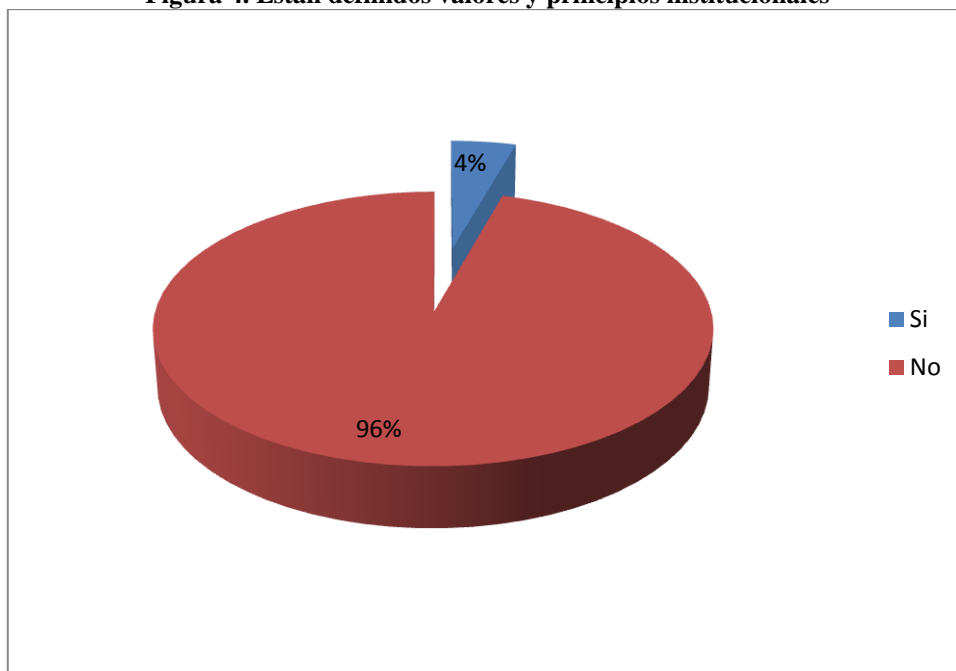
Tabla 4. Están definidos valores y principios institucionales

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	4%
No	261	96%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

Figura 4. Están definidos valores y principios institucionales



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:** De acuerdo a la investigación realizada, la mayoría de servidores/as menciona que los valores y principios dentro de la institución no han sido dados a conocer en forma clara o no están definidos. Se puede observar que la entidad actualmente no ha mostrado el interés adecuado por establecer las directrices que guíen al talento humano al cumplimiento de sus actividades y que sean un aporte al alcance de los objetivos institucionales propuestos.

2. ¿Qué valores y principios cree usted que deben aplicarse en el MDMQ?

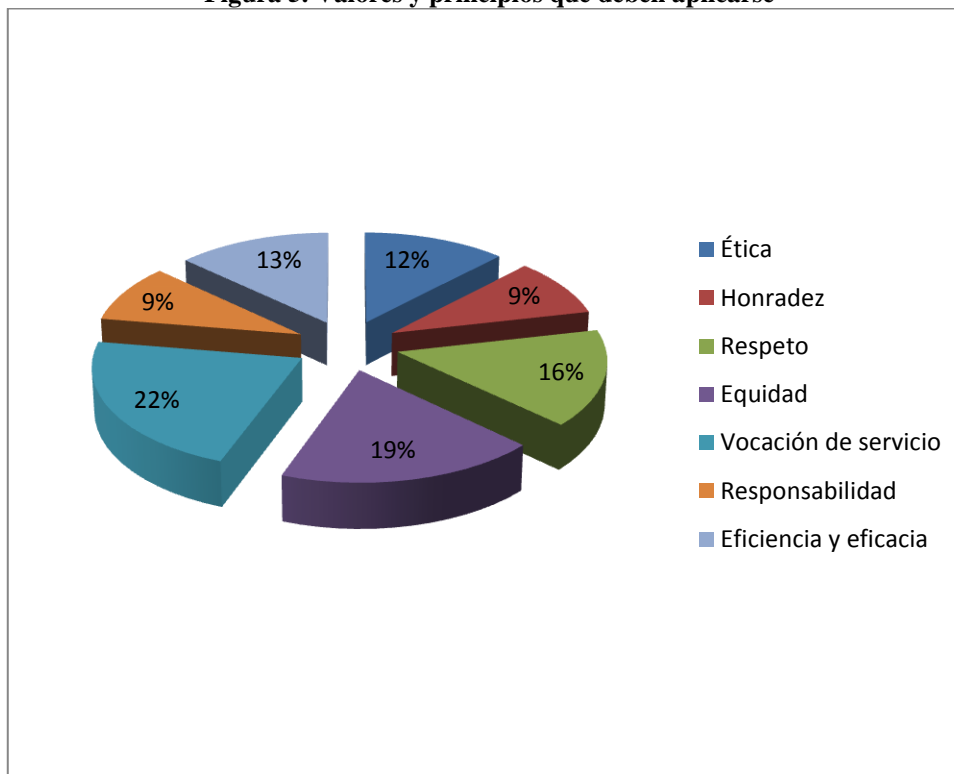
Tabla 5. Valores y principios que deben aplicarse

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ética	51	12%
Honradez	39	9%
Respeto	65	16%
Equidad	78	19%
Vocación de servicio	92	22%
Responsabilidad	39	9%
Eficiencia y eficacia	55	13%
<b>TOTAL</b>	<b>419</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

Figura 5. Valores y principios que deben aplicarse



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:** Según la encuesta realizada, se establece que los principales valores y principios que deben aplicarse en la institución son: vocación de servicio, equidad y respeto, entre los más relevantes. Esto de acuerdo a lo mencionado por los servidores/as del Municipio de

Quito, por lo cual es importante considerar dicha información para definir en forma clara valores y principios que rijan a la Institución.

### 3. ¿Cómo calificaría la comunicación interna del Municipio de Quito?

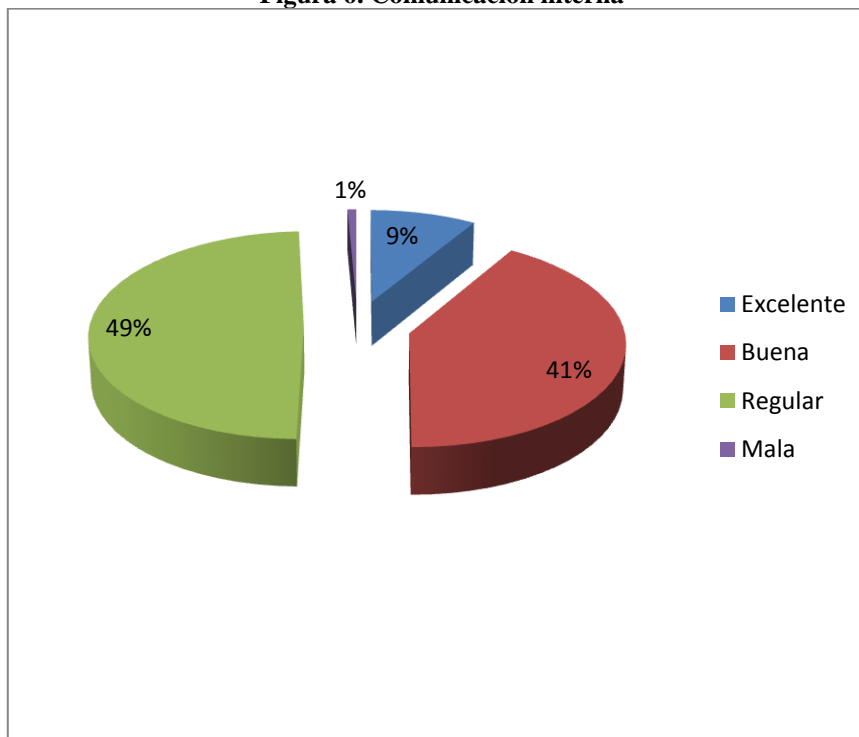
Tabla 6. Comunicación interna

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	9%
Buena	113	41%
Regular	134	49%
Mala	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

Figura 6. Comunicación interna



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:** La comunicación interna del Municipio de Quito es calificada por la mayoría como regular, dicho resultado da la pauta para dirigir mayor atención y esfuerzos a mejorar dicho aspecto en la institución.

#### 4. ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros?

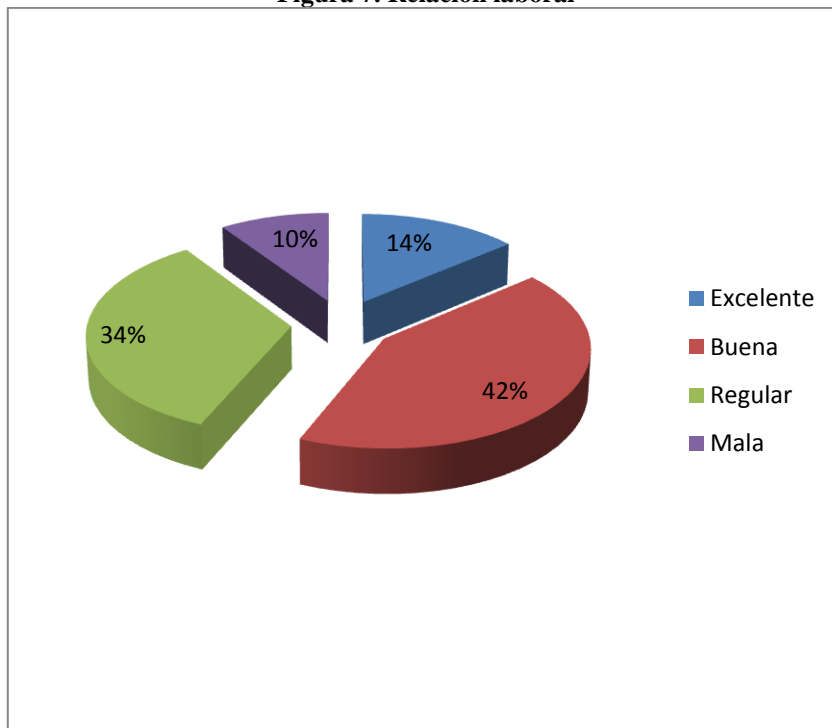
Tabla 7. Relación laboral

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	38	14%
Buena	116	42%
Regular	93	34%
Mala	26	10%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

Figura 7. Relación laboral



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:** La relación laboral entre compañeros en la oficina del Centro Histórico del Municipio de Quito en su mayoría es calificada como buena, favoreciendo los lazos de amistad dentro de la institución, a pesar de lo mencionado, la tendencia que muestra es negativa, por lo que es importante establecer alternativas que permitan mejorar las

relaciones laborales del personal, con el propósito de encaminar en forma conjunta esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

### 5. ¿Conoce la organización estructural y funcional del MDMQ?

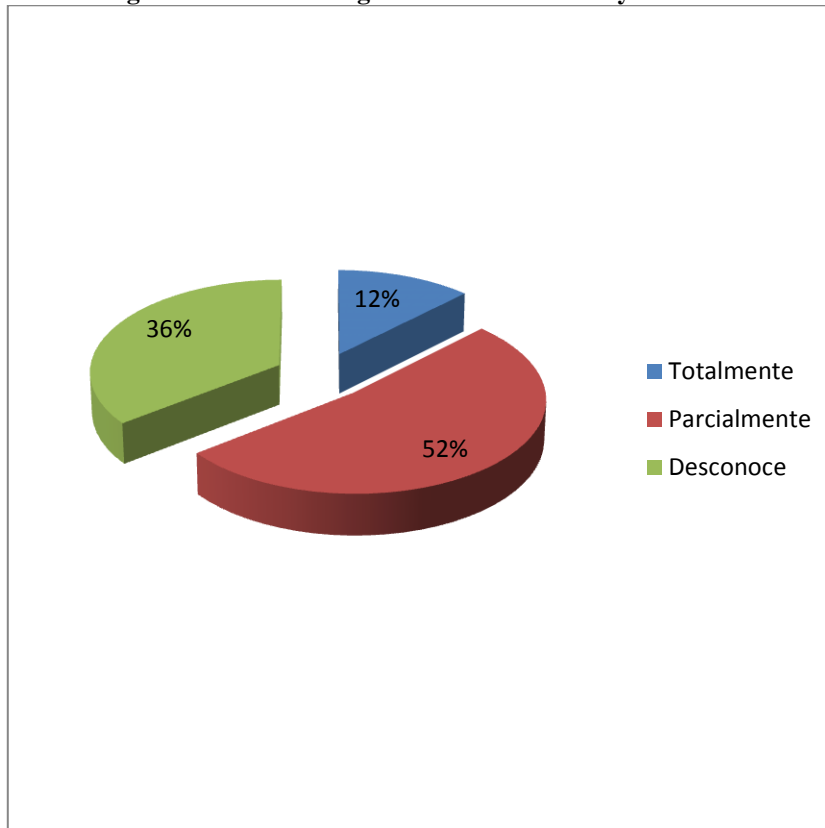
**Tabla 8. Conoce la organización estructural y funcional**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	34	12%
Parcialmente	142	52%
Desconoce	97	36%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 8. Conoce la organización estructural y funcional**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Los resultados demuestran que la falta de comunicación en la institución influye en aspectos relevantes como es el conocimiento de la organización estructural y funcional del Municipio de Quito, afectando en el cumplimiento de las actividades relacionadas con cada puesto de trabajo.

### PARTE III. PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

#### 6. ¿Considera usted que la institución mantiene una adecuada planificación de talento humano?

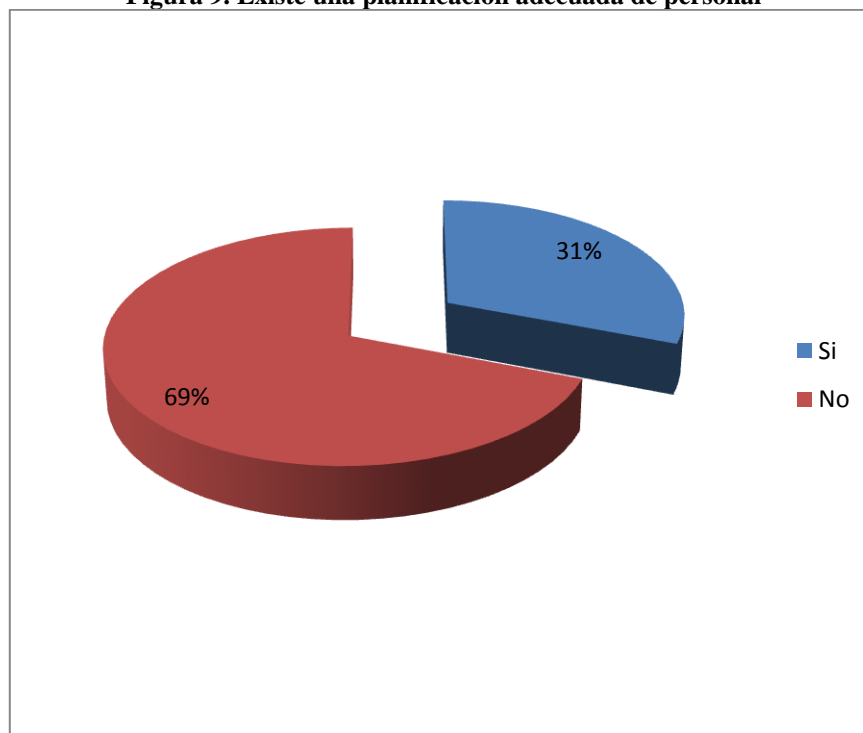
Tabla 9. Existe una planificación adecuada de personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	84	31%
No	189	69%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

Figura 9. Existe una planificación adecuada de personal



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:** La planificación inadecuada de talento humano puede influir en las funciones de cada puesto de trabajo, por lo que la institución debe mostrar mayor interés en dicho

aspecto, estableciendo puestos de trabajo y dotando de la cantidad de personal adecuada para cumplir con los objetivos institucionales.

**7. ¿Cree usted que la falta de personal influye al cumplimiento de funciones y responsabilidades que no forman parte del cargo que ocupa?**

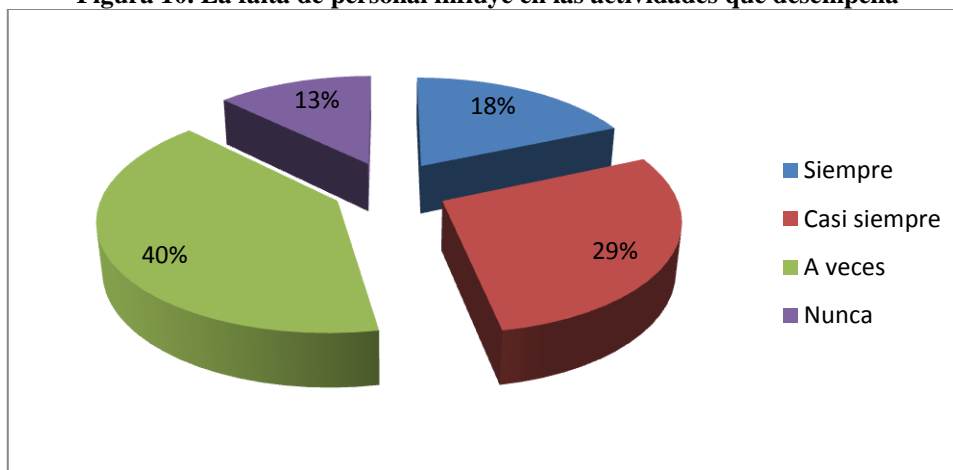
**Tabla 10. La falta de personal influye en las actividades que desempeña**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	35	19%
Casi siempre	54	29%
A veces	76	40%
Nunca	24	13%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 10. La falta de personal influye en las actividades que desempeña**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Para el talento humano que considera que la planificación no es la adecuada, ésta influye directamente en las funciones y responsabilidades que desempeña por la falta de dotación de personal, al tener que cumplir con actividades que no forman parte de su puesto de trabajo.

**8. ¿Considera usted que la asignación de tareas es equitativa?**

**Tabla 11. La asignación de tareas es equitativa**

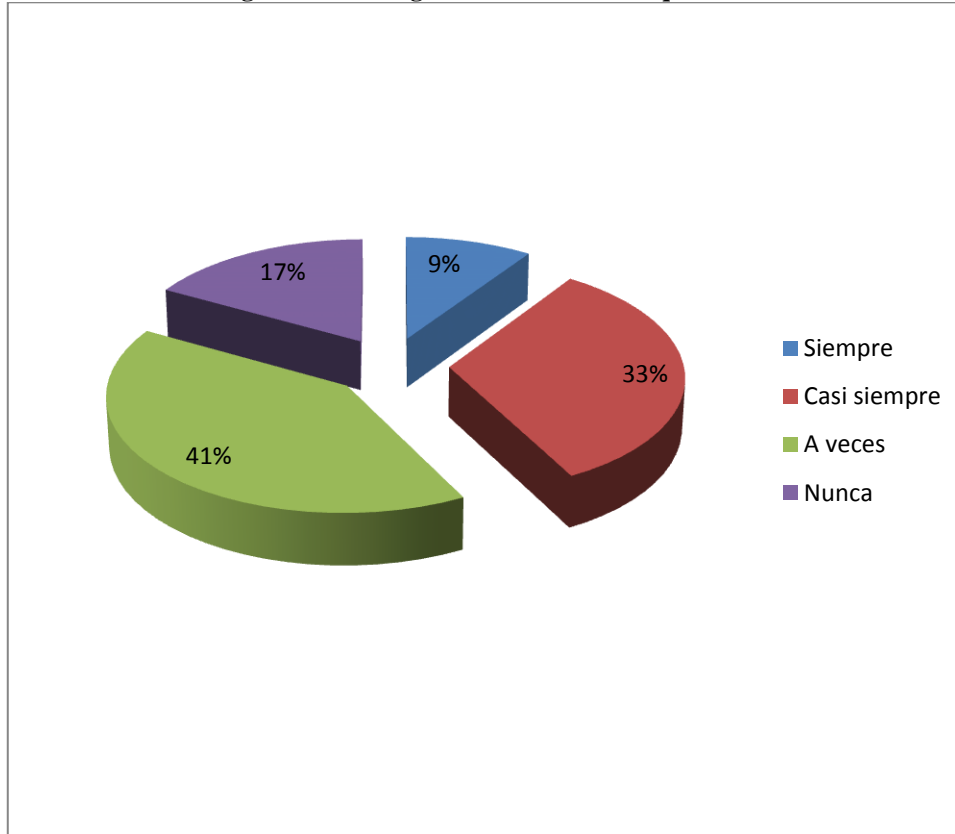
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	18	10%
Casi siempre	62	33%

A veces	77	41%
Nunca	32	17%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

Figura 11. La asignación de tareas es equitativa



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:** Con los resultados obtenidos se pudo identificar que al no disponer de una planificación adecuada de talento humano, esta influye no solo en la dotación de personal y en las funciones que desempeña, sino, además en la asignación inequitativa de las tareas a cumplir por el talento humano.

**9. ¿Cuáles considera usted que son las limitaciones del área donde desempeña sus labores?**

Tabla 12. Limitaciones del área donde desempeña sus labores

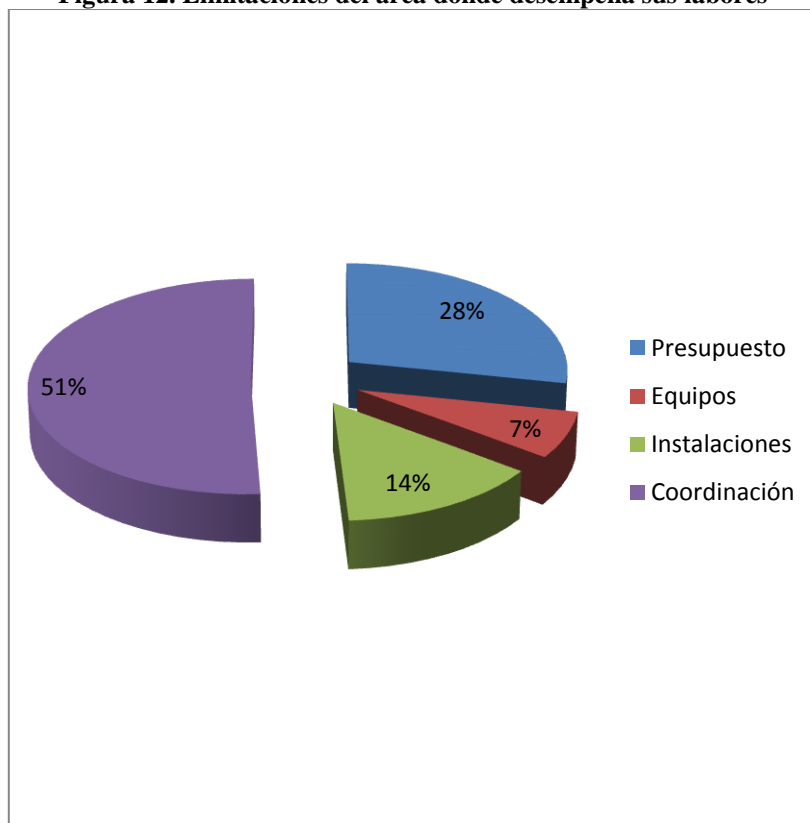
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presupuesto	77	28%
Equipos	19	7%
Instalaciones	38	14%
Coordinación	139	51%

<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
--------------	------------	-------------

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

Figura 12. Limitaciones del área donde desempeña sus labores



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:** De acuerdo a la investigación de campo realizada, se pudo identificar que más de la mitad de servidores/as concuerdan que la falta de coordinación en el trabajo es el principal problema que se presenta en su área, a ello se suma el presupuesto limitado que dispone la institución, lo que influye directamente en el normal desempeño de las actividades que realiza.

#### PARTE IV. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

##### 10. ¿Está usted satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa actualmente?

Tabla 13. Está satisfecho con el cargo que ocupa

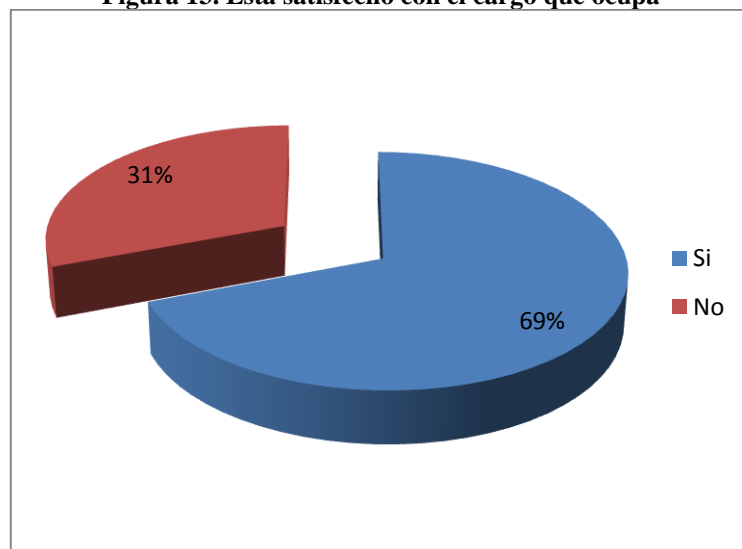
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	189	69%

No	84	31%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

**Figura 13. Está satisfecho con el cargo que ocupa**



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:** La satisfacción laboral en el Municipio de Quito en la oficinas del Centro Histórico muestra un resultado positivo, dado que la mayoría del talento humano está conforme con el cargo que ocupa en la institución, sin embargo, es importante notar que un porcentaje relevante no está conforme, por lo que es importante establecer alternativas para disponer de un porcentaje mínimo o nulo de insatisfacción laboral.

### 11. ¿Las funciones y responsabilidades que desempeña están definidas de acuerdo a su perfil?

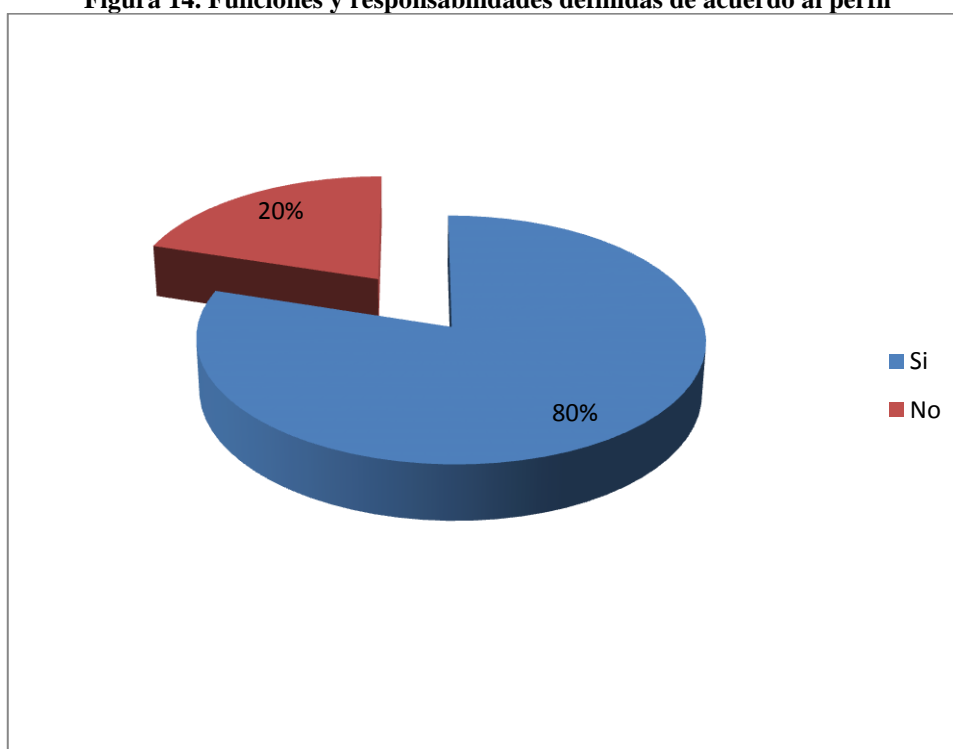
**Tabla 14. Funciones y responsabilidades definidas de acuerdo al perfil**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	151	80%
No	38	20%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Poblacional, 2014

Elaborado por: Las autoras

**Figura 14. Funciones y responsabilidades definidas de acuerdo al perfil**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Los servidores de la oficina del Centro Histórico del Municipio de Quito establecen que las funciones y responsabilidades que realizan están acordes al perfil laboral que muestra cada uno, favoreciendo al cumplimiento óptimo de sus labores dentro de la institución.

## **PARTE V. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**12. ¿Al momento de ingresar a la institución, usted fue sometido a un proceso de selección?**

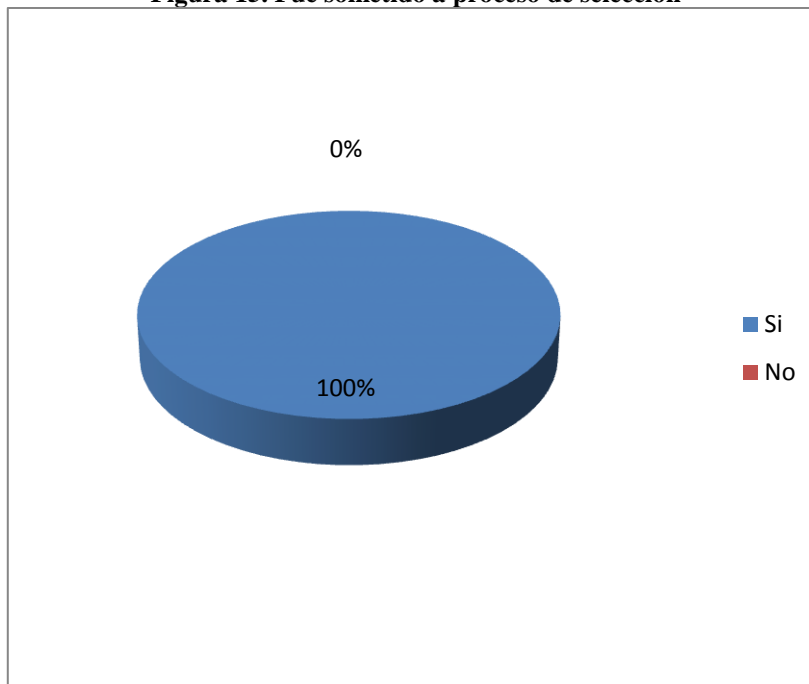
**Tabla 15. Fue sometido a proceso de selección**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	273	100%

No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014  
**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 15. Fue sometido a proceso de selección**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** De acuerdo a la encuesta realizada, todo el talento humano de las oficinas del Centro Histórico del MDMQ ha sido sometido a un proceso de selección para ocupar el cargo que desempeña.

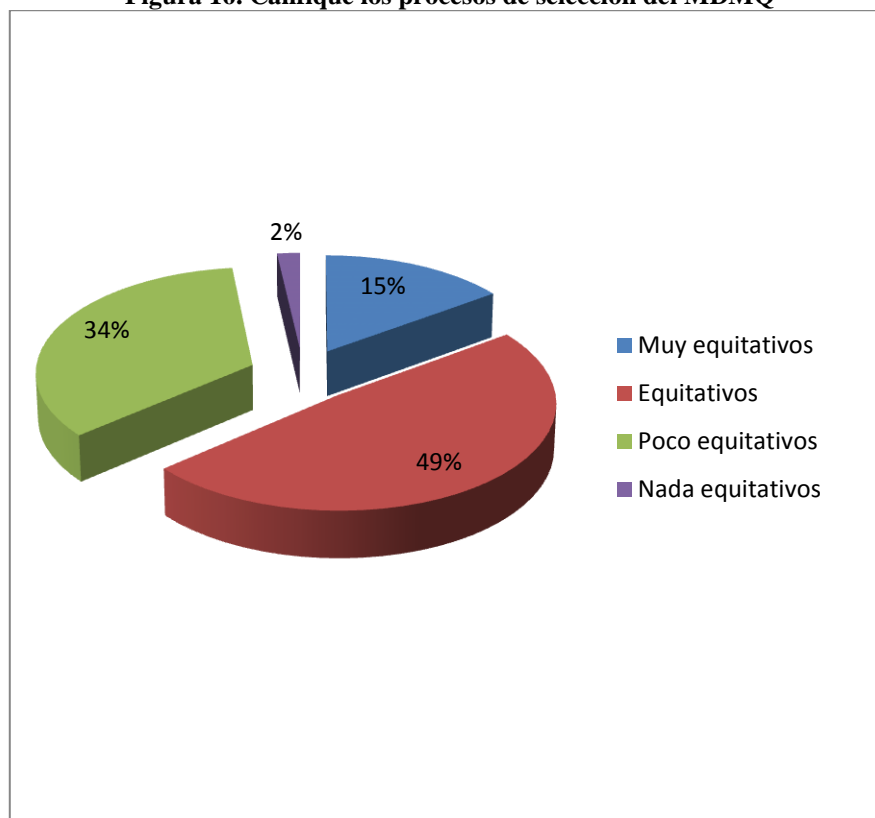
### 13. Califique los procesos de selección que aplica el MDMQ

**Tabla 16. Califique los procesos de selección del MDMQ**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy equitativos	41	15%
Equitativos	133	49%
Poco equitativos	94	34%
Nada equitativos	5	2%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014  
**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 16. Califiquen los procesos de selección del MDMQ**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Es importante resaltar que la institución utiliza procesos de selección equitativos, siendo un incentivo para la mayoría de personas que trabajan en el Municipio de Quito, sin embargo, un porcentaje importante considera que se les aplicó una selección poco equitativa, por lo que es necesario establecer alternativas para un mejor manejo de la selección.

**14. ¿Los colaboradores actuales tienen mayores posibilidades de cubrir una vacante dentro de la institución?**

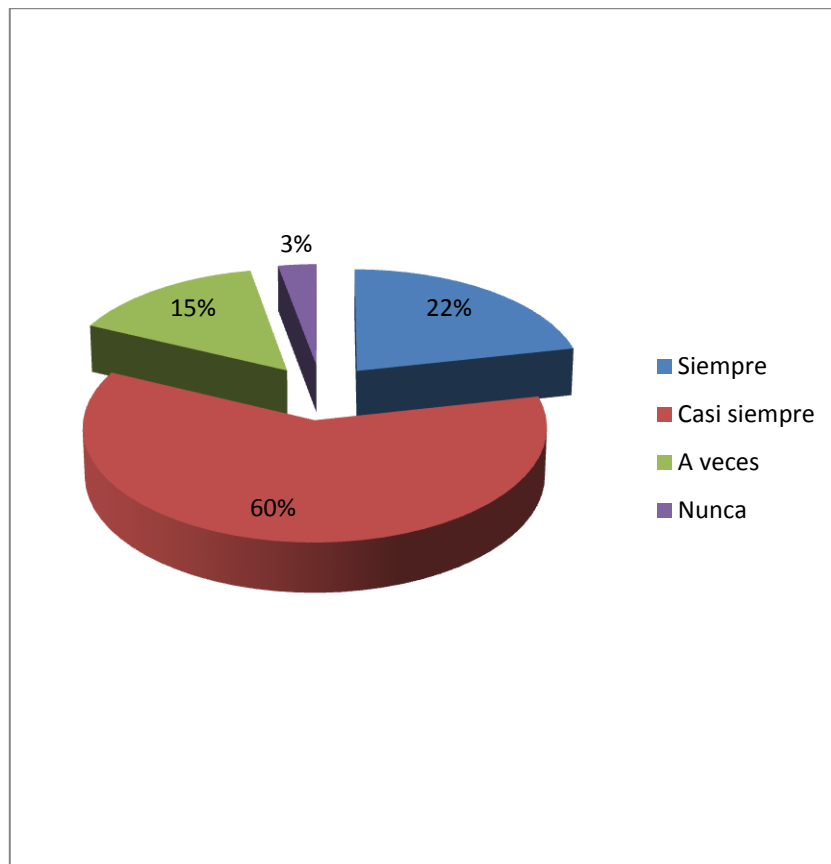
**Tabla 17. Colaboradores actuales tienen mayores posibilidades de ocupar vacante en el MDMQ**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	59	22%
Casi siempre	165	60%

A veces	41	15%
Nunca	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014  
**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 17. Colaboradores actuales tienen mayores posibilidades de ocupar vacante en el MDMQ**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Con base en la información recopilada con la encuesta aplicada a los servidores/as, se pudo determinar que las vacantes que generalmente se abren dentro de la institución casi siempre son ocupadas por el personal que actualmente presta sus servicios al MDMQ.

## **PARTE VI. FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL**

### **15. ¿Recibe capacitación continua?**

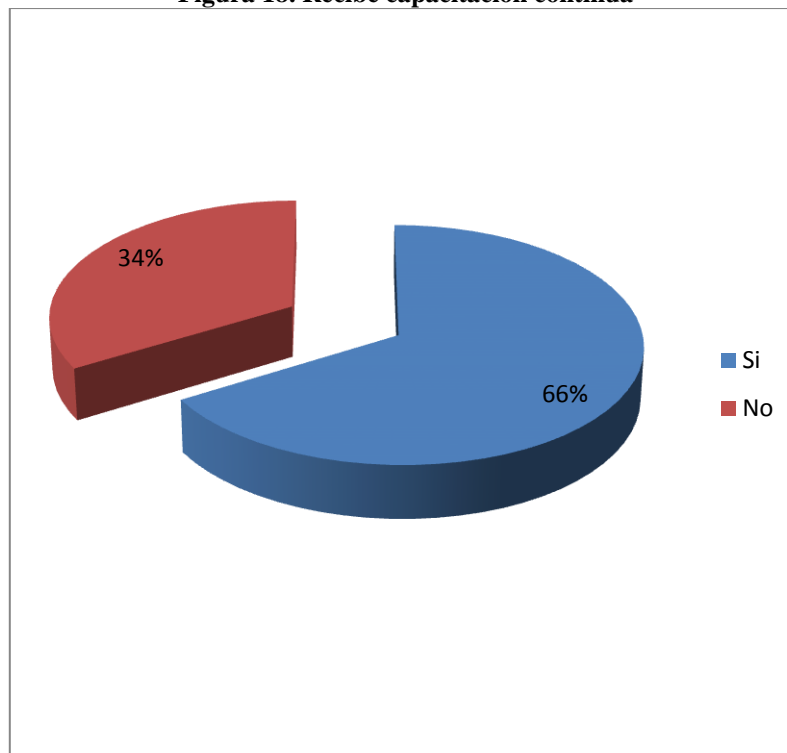
**Tabla 18. Recibe capacitación continua**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	181	66%
No	92	34%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 18. Recibe capacitación continua**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** La capacitación es uno de los aspectos más relevantes dentro de cualquier institución, por lo que es importante mantener al personal capacitado para que cumpla con las funciones y responsabilidades de acuerdo a su puesto de trabajo. En el MDMQ la mayoría de servidores han recibido algún tipo de capacitación, sin embargo, es importante reducir el índice de personal que no ha sido capacitado, esto con el propósito de mejorar el desempeño del talento humano que conforma la institución.

## 16. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la institución?

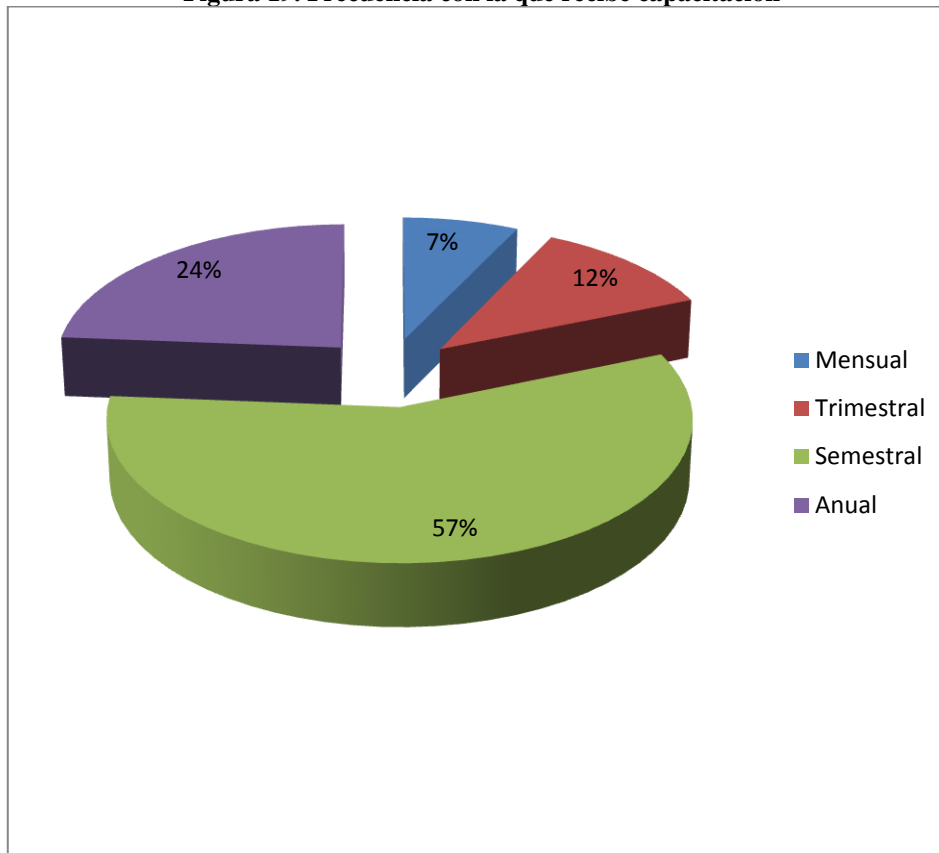
**Tabla 19. Frecuencia con la que recibe capacitación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
----------	------------	------------

Mensual	13	7%
Trimestral	21	12%
Semestral	104	57%
Anual	43	24%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014  
**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 19. Frecuencia con la que recibe capacitación**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** De los servidores que han recibido capacitación por la institución, generalmente actualiza o adquiere nuevos conocimiento mínimo dos veces al año, la frecuencia de capacitación mostrada es favorable para los servicios que se ofrecen por la institución.

**17. ¿Dónde generalmente recibe los cursos de capacitación?**

**Tabla 20. Dónde recibe capacitación**

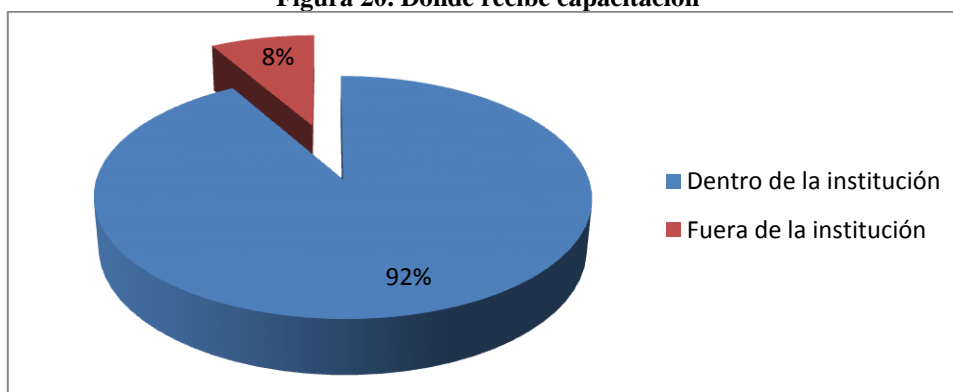
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
----------	------------	------------

Dentro de la institución	166	92%
Fuera de la institución	15	8%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 20. Dónde recibe capacitación**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Continuando con los servidores que han recibido capacitación por parte de la institución, la mayoría menciona que los conocimientos adquiridos han sido dictados dentro de las instalaciones del Municipio de Quito.

### 18. Conoce si la institución impulsa planes de formación académica

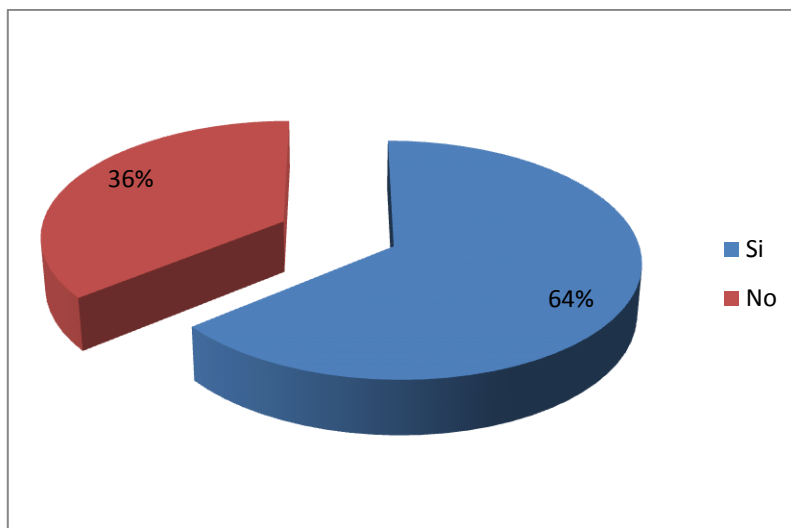
**Tabla 21. La institución impulsa planes de formación académica**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	175	64%
No	98	36%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 21. La institución impulsa planes de formación académica**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** De acuerdo a la investigación de campo realizada, se pudo identificar que hoy en día para la mayoría de servidores uno de los beneficios ofrecidos por el Municipio de Quito es la formación académica a sus colaboradores a través de planes de formación.

## PARTE VII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**19. ¿Conoce usted sobre el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en la institución?**

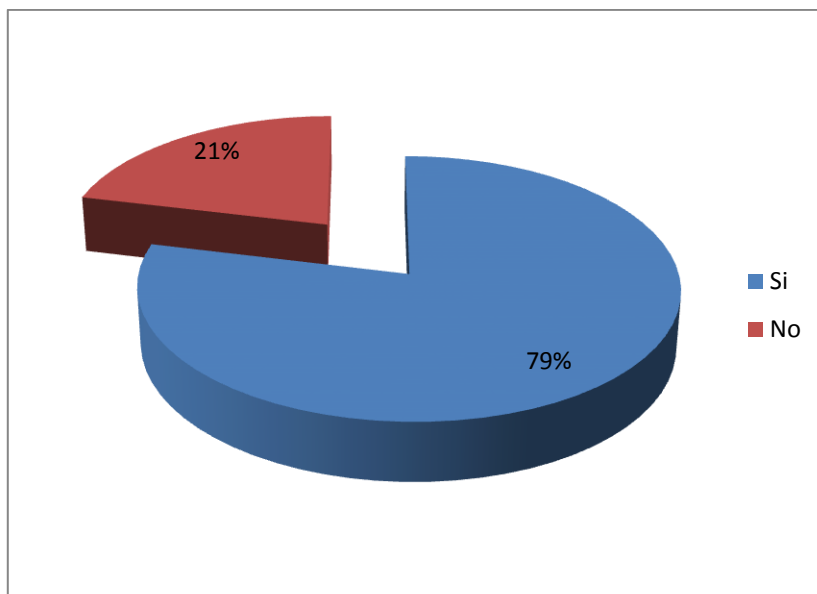
**Tabla 22. Conoce el proceso de evaluación que aplica el MDMQ**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	215	79%
No	58	21%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 22. Conoce el proceso de evaluación que aplica el MDMQ**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** La evaluación dentro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, es uno de los procesos que el talento humano conoce de manera clara, lo que les permite cumplir con los aspectos que la evaluación incluye.

**20. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación del desempeño dentro de la institución?**

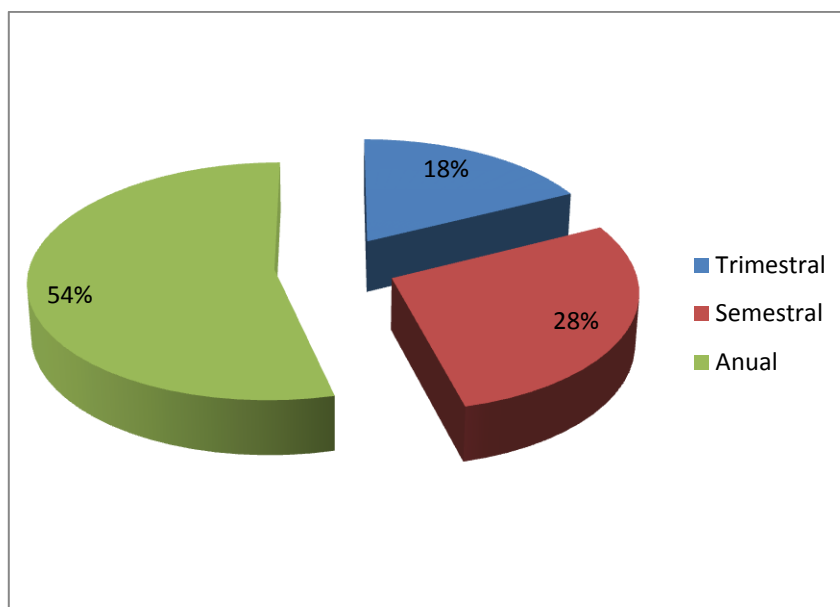
**Tabla 23. Frecuencia de evaluaciones en el MDMQ**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	38	18%
Semestral	61	28%
Anual	116	54%
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 23. Frecuencia de evaluaciones en el MDMQ**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** La evaluación de la mayoría de colaboradores que forman parte de la institución se realiza en forma anual tomando en consideración ciertos aspectos que favorecen al proceso de evaluación.

**21. ¿Cree usted que el proceso de evaluación es el adecuado?**

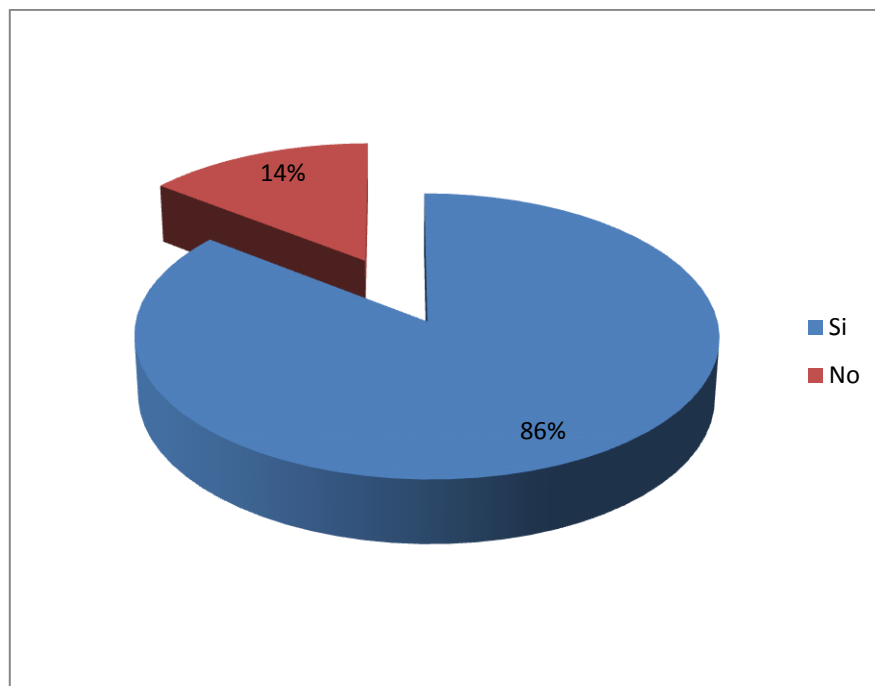
**Tabla 24. El MDMQ mantiene un adecuado proceso de evaluación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	184	86%
No	31	14%
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Poblacional, 2014

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 24. El MDMQ mantiene un adecuado proceso de evaluación**



**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Según los servidores que conocen el proceso de evaluación, dicho proceso se considera el más adecuado para medir el cumplimiento de los objetivos que cada puesto exige.

### **Principales hallazgos**

En el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, oficina Centro Histórico, el personal que conforma la institución en su mayoría es de género masculino, sin embargo, la diferencia es mínima con el personal femenino mostrándose una equidad en este aspecto, la mayoría mantiene una relación contractual con nombramiento en la entidad y presta sus servicios por más de dos años.

El ambiente organizacional que muestra el Municipio de Quito se caracteriza por presentar una comunicación interna regular y la relación que mantiene el talento humano es buena, entre los principales motivos para que se presente esta condición es el conocimiento parcial de la organización estructural y funcional del MDMQ y la falta de una clara definición de los principios y valores en la institución, sin embargo, en la actualidad se ha propuesto un código de principios y valores que aún no entra en vigencia pero que pretende “fortalecer la relación y la identidad que existe entre servidoras y servidores con su institución”.

Según el talento humano de la institución los principales valores que se deben fomentar son: vocación de servicio, equidad, respeto, eficiencia y eficacia, entre los principales.

En la actualidad el Municipio de Quito no ofrece una adecuada planificación de talento humano según información proporcionada por los mismos colaboradores, esto influye directamente en la asignación de tareas, que en ocasiones se sobrecarga a un puesto de trabajo por la falta de dotación de personal, a ello se suma la falta de coordinación entre el personal como el principal limitante para el desempeño de las actividades en la institución.

Con respecto a la clasificación de puestos dentro de la institución se presenta como adecuada, siendo el perfil de postulante el principal aspecto a considerar para ubicarlo en un cargo, generando una satisfacción laboral en la mayoría de colaboradores.

En el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito todo el talento humano que forma de la institución ha sido sometido a un proceso de selección al momento de ingresar, el proceso es calificado como equitativo por la mayoría de colaboradores. También es importante mencionar que las oportunidades del talento humano que conforma la entidad son más grandes para ocupar vacantes que se abren en el MDMQ.

La capacitación que recibe la mayoría de colaboradores en el Municipio de Quito, oficinas centro, es desarrollada en las instalaciones de la propia institución y se realizan con una frecuencia anual. A ello se suma los planes de formación académica que promueve la institución, esto en beneficio del talento humano actualizando sus conocimientos para brindar un mejor servicio en todas las áreas que forma la entidad.

Con respecto a la evaluación que se realiza en la institución, la mayoría de colaboradores tiene claro el proceso que se sigue cuando son evaluados, esta se realizada una vez al año y mantiene un proceso adecuado con transparencia.

### **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

El análisis situacional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se lo ejecuta basándose en la metodología FODA, la cual trata de identificar los factores claves o críticos de éxito de la entidad. El mismo se lo hace desde dos perspectivas, una interna que comprende en identificar las fortalezas y las debilidades, y otra externa que incluye la identificación de las oportunidades y amenazas.

##### **3.1.1 Análisis externo**

Este tipo de análisis se realiza para establecer la situación actual de la entidad dentro de su contexto socio-político-económico, a fin de determinar si las fuerzas externas al MDMQ, le han permitido tener un adecuado desempeño y protagonismo dentro del país, pero principalmente en la ciudad.

##### ***3.1.1.1 Factor político***

Como menciona Doménech (2004), uno de las determinantes del crecimiento económico es la política, específicamente la de tipo fiscal. Es por ello, que podría asociarse la situación económica actual con el desempeño de cada uno de los gobiernos desde que se inició la era republicana del Ecuador.

Con la creación del Estado en 1830, se han dado varios periodos políticos dentro del país, de los cuales vale mencionar a los más recientes y relevantes. Así de acuerdo a Minteguiaga (2012), en el país se han dado, la fase del neoliberalismo y la revolución ciudadana. El primero se da a partir de la década de los ochenta, en tanto que el otro viene a darse posterior de los dos mil.

En la fase del neoliberalismo, y especificando el análisis del presente estudio, que trata sobre el ámbito de las políticas sociales, vale resaltar que bajo este ciclo político en el país se dejó de lado el interés por el bienestar común, quedando a criterio propio de cada individuo, el cual tendría que velar por conseguir su bienestar y el de su familia. Esta situación se dio en un ambiente de continuas disputas de tinte político y clientelar, que se agudizaba por la falta de institucionalidad, por cuanto las políticas en el sector social, exigían un entramado sociopolítico entre todos los entes interventores para lograr los planteamientos propuestos en las campañas políticas.

A lo expuesto, Verdesoto (2007) agrega que “la circunstancia actual del país está teñida de una masiva ilegitimidad institucional como el efecto más claro de la generalización de la pobreza” (pág. 14).

Un hecho que vale resaltar, según lo menciona Minteguiaga (2012), es que gracias a los procesos de industrialización y al boom petrolero, en la décadas de los sesenta y setenta, en el país se dio la expansión de los servicios públicos. Es así, que durante esta época se creó el primer sistema nacional de salud pública subsidiado que buscaba reducir los elevados niveles de enfermedades y demás problemas de salud.

Por otro lado, al analizar una nueva fase interpuesta a partir de la llegada al poder del último Gobierno de turno denominada como la “Revolución Ciudadana”, se han observado notables cambios, que en el afán de buscar el “Buen Vivir” de la población, se han impuesto reformas que tratan de corregir errores anteriores, tales como la eliminación de la tercerización, la penalización de la no afiliación al sistema de seguridad social, la eliminación de la contratación temporal de personal, entre otras.

El factor político ha incidido de forma positiva al desarrollo socioeconómico del país, en especial en los últimos años, por la dotación de bienes y servicios públicos basado en un modelo de gestión que sigue nuevas tendencias y que buscan el bienestar en general, lo cual se presenta como una oportunidad para el desempeño de los gobiernos seccionales o también denominados como gobiernos autónomos descentralizados, ofreciéndoles mayor independencia para la gestión de sus planes y proyectos de crecimiento institucional, generando un mayor aporte a la ciudadanía.

### 3.1.1.2 Factor económico

Para hacer referencia a la incidencia del factor económico, se debe partir de una fase ex ante y ex post a la denominada “Revolución Ciudadana”, por el hecho de que en los últimos años se han observado los mejores rendimientos a nivel macro, pero sobre todo porque se ha dado mayor énfasis en mejorar el bienestar de la población, que se complementa con el aseguramiento de su entorno.

Estos hechos están claramente establecidos en la nueva Constitución de 2008, específicamente en el Capítulo I Inclusión y equidad y Capítulo II Biodiversidad y recursos humanos, donde se especifica la responsabilidad del Estado para la dotación de las condiciones adecuadas para elevar el nivel de vida de la población.

En una primera parte, es preciso resaltar que por las características propias del país, se convirtió en un neto productor y exportador de materias primas o recursos naturales, situación que ha limitado su desarrollo, especialmente por la baja adaptabilidad de la difusión tecnológica y por la alta sensibilidad de los precios en los mercados internacionales de los *commodities*<sup>1</sup> que inciden en el nivel de ingresos que recibe el país.

Desde la década de los ochenta, se vienen arrastrando estos problemas estructurales, específicamente por el fracaso en la instauración del modelo ISI (industrialización vía sustitución de importaciones), debido a la poca capacidad y adaptación de las economías de la región para afrontar el bajo nivel de comercio internacional, lo que terminó en un alto endeudamiento para cubrir crisis fiscales.

A pesar de esta situación, históricamente el país ha presentado periodos de recuperación económica, tal es el caso de la década de los setenta, donde se da inicio la explotación petrolera, pero que sin embargo, por la inadecuada política económica interpuesta, no se lograron los cambios esperados.

Uno de los factores que hay que resaltar, es el nivel de precios del crudo ecuatoriano en los mercados internacionales, el cual ha incidido ostensiblemente en los ingresos petroleros

---

<sup>1</sup> Mercancías en español y se refiere a cualquier producto destinado a uso comercial.

que financian gran parte del presupuesto general del Estado, situación que condiciona el desempeño económico del país.

Es por ello que es importante que se revise la política económica de manera urgente que permita ya no ser un país extractivista, sino uno que tenga otras alternativas de desarrollo.

Con la llegada al poder el Eco. Rafael Correa, su régimen plantea nuevas ideologías que pretenden valorar más al ser humano antes que al capital, esto es buscar primero el bienestar de la población y no de los grandes grupos económicos.

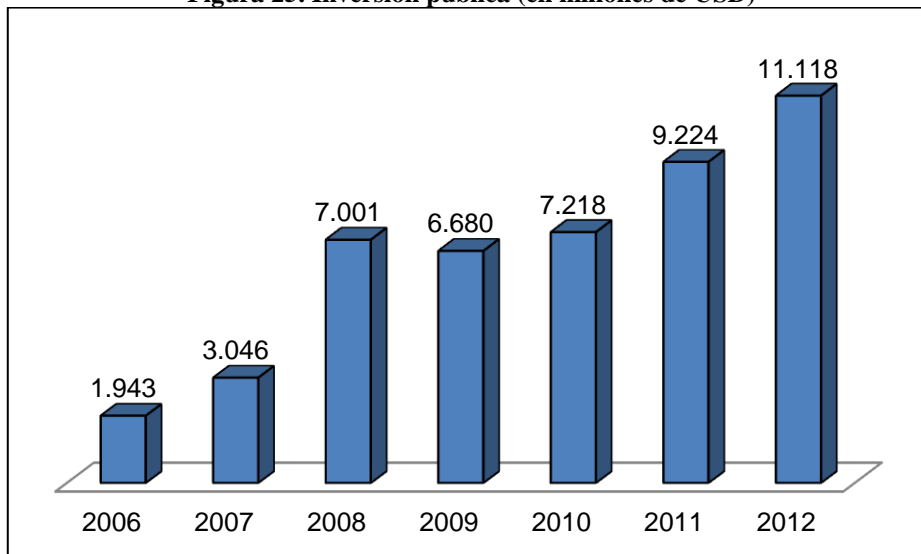
Una de las primeras acciones que reflejaron su notable desempeño, fue poner en cuestión la ilegitimidad de la deuda externa, específicamente los bonos global 2012 y global 2030, aduciendo que en el proceso de contratación “se cometieron irregularidades y violaciones a la ley, entre las que destacó que la Procuraduría del Estado había adoptado como propio el texto del acuerdo enviado por el acreedor” (Comité para la Anulación de la Deuda del Tercer Mundo, 2009). Esto permitió suspender el pago de la deuda por un monto de 30,6 millones de dólares.

Este quizá ha sido uno de los hechos que beneficiaron enormemente a la disponibilidad de recursos, que conjuntamente con la imposición de políticas fiscales, y un mejor precio del petróleo, han permitido incrementar el ingreso de dinero para el financiamiento del presupuesto del Estado, y con ello un fuerte impulso a la inversión pública con el fin de generar un efecto derrame que beneficie al resto de factores productivos.

La inversión pública toma relevancia en el crecimiento económico del Ecuador en los últimos años. Los rubros de inversión pública asignados año a año se han ido incrementándose ostensiblemente.

En el siguiente gráfico se detalla la evolución de la inversión pública en el país:

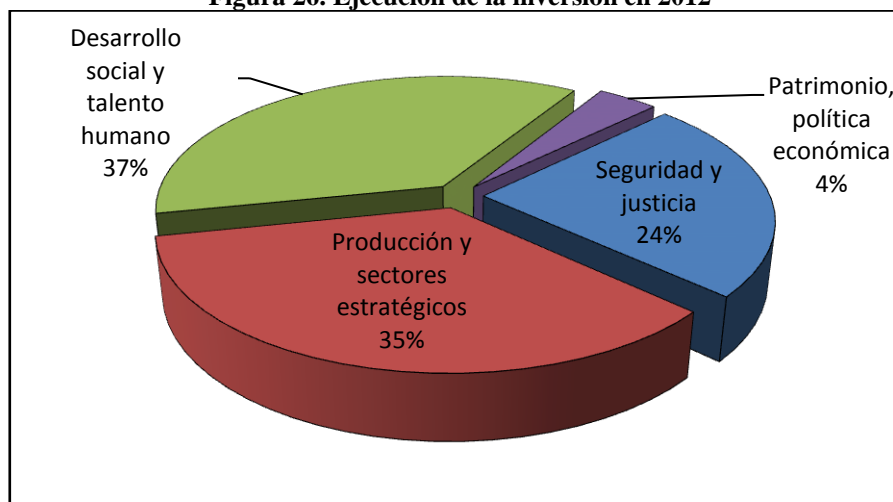
**Figura 25. Inversión pública (en millones de USD)**



**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013)

Puede observarse en la figura anterior que el valor asignado a la inversión pública entre 2006 y 2012, creció en alrededor del 476%, llegando a 11.118 millones de dólares a 2012. La tendencia es creciente, salvo el 2009 que hubo una leve reducción del 4,59% con respecto al 2008.

**Figura 26. Ejecución de la inversión en 2012**



**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013)

Asimismo, se observa en la figura anterior que para el 2012, el sector desarrollo social y talento humano recibió la mayor cantidad de rubros de inversión pública con cerca del 37%, seguido por producción y sectores estratégicos con el 35%, seguridad y justicia con el 24%, patrimonio y política económica con el 4%. Estos datos denotan la enorme

importancia que ha dado el gobierno en mejorar el bienestar de la población a través de política de gasto público.

Este desempeño también contrasta con la producción total del país. De acuerdo a la información emitida por el Banco Central del Ecuador (2014) el país habría alcanzado un crecimiento económico promedio de entre el 4% y 5% durante el último Gobierno de turno, convirtiéndolo en uno de los de mejor desempeño durante las últimas dos décadas.

El crecimiento económico del país, se debe entre otras cosas, a un mejor precio del barril de petróleo en el mercado internacional (aproximadamente USD 104 para finales de 2012), así como al incremento del volumen exportable de productos tradicionales y no tradicionales. Otro aspecto a resaltar es el incremento en las recaudaciones fiscales, el ingreso de capitales extranjeros para el financiamiento de obras emblemáticas, entre otros.

**Tabla 25. Producción total del Ecuador**

<b>CRECIMIENTO DEL PIB NACIONAL</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>			
	<b>PIB NOMINAL (EN MILES DE \$)</b>	<b>PIB REAL (EN MILES DE \$ 2007)</b>	<b>PIB PER CÁPITA EN \$</b>	<b>CRECIMIENTO ECONÓMICO REAL</b>
2006	46.802.044	49.914.615	3.351	-
2007	51.007.777	51.007.777	3.589	2,19%
2008	61.762.635	54.250.408	4.267	6,36%
2009	62.519.686	54.557.732	4.242	0,57%
2010	67.513.698	56.168.864	4.497	2,95%
2011	76.769.729	60.569.488	5.029	7,83%
2012	84.039.856	63.672.625	5.415	5,12%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2014)

**Elaborado por:** Las autoras

De los datos expuestos en el cuadro anterior, el PIB en términos reales en el 2012 ascendió a 63.672 millones de dólares, presentando una reducción de alrededor de dos puntos porcentuales respecto a 2011. Otro aspecto a resaltar es el incremento del PIB per cápita, lo que en cierta forma denotaría un incremento en los ingresos de los hogares, favoreciendo a la demanda agregada y por ende al crecimiento del país.

La estabilización de los precios de bienes y servicios, lo que en cierta forma ha dinamizado la demanda agregada en el país, que se refleja en bajos niveles del índice de precios al consumidor, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla 26. Evolución del índice de precios al consumidor**

<b>INFLACIÓN</b>	
<b>AÑO</b>	<b>PORCENTAJE ANUAL</b>
2006	2,88%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,37%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2014)

**Elaborado por:** Las autoras

De manera general puede observarse que el índice de precios al consumidor muestra un comportamiento estable, esto quiere decir, que no se evidencia crecimientos bruscos durante el periodo 2006-2013. Resalta el 8,83% como la tasa más alta dentro del periodo, esto se debió a la crisis financiera internacional que también afectó en cierta forma el desempeño económico del país así como a sus indicadores macro. De igual forma, destaca el 2,70% como la tasa presentada en el 2013, esto se debe a la estabilización de los precios de los bienes de consumo de la canasta familiar por medio de políticas fiscales de control y a la estabilización de las tasas de interés que de cierta manera inciden en ordenar la circulación de capitales a nivel nacional e internacional.

Con la regulación de las tasas de interés en el 2009 mediante Registro Oficial No. 601 del 29 de mayo, se publicó la Regulación No. 184-2009 mediante la cual el Banco Central del Ecuador modifica el Título Sexto “Sistema de Tasas de Interés”, contenido en el Libro I “Política Monetaria – Crediticia” de la Codificación de Regulaciones emitidas por esta entidad.

A partir del 2007, el Tribunal Constitucional dictaminó que el Banco Central del Ecuador calcule mensualmente las tasas máximas tomando en cuenta el promedio de las tasas efectivas de las últimas cuatro semanas, hecho que ha permitido una reducción sostenida en las tasas máximas en todos los segmentos de crédito. (Banco Central del Ecuador, 2008)

La tasa de interés activa es aquella que las entidades del sistema financiero cobran por los créditos que entregan. El Banco Central del Ecuador, informa que, entre los años 2007 y 2013, ésta tasa se redujo de 10,06% a 7,84%. En el 2007 se presentó la tasa mayor, en tanto que para el 2012, se esperó la tasa menor dentro de este periodo.

La tasa de interés pasiva, se la define como aquella tasa que se paga a los depósitos, la misma que pasó de 5,36% en el 2007 a 4,38% en el 2012, al igual que la tasa activa, su tendencia es decreciente.

**Tabla 27. Tasas de interés**

<b>COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>TASA REFERENCIAL</b>		<b>MARGEN FINANCIERO</b>
	<b>ACTIVA</b>	<b>PASIVA</b>	
2008	9,79%	5,54%	4,25%
2009	9,20%	4,70%	4,50%
2010	9,03%	4,74%	4,29%
2011	8,17%	4,53%	3,64%
2012	8,17%	4,53%	3,64%
2013	8,17%	4,53%	3,64%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2014)

**Elaborado por:** Las autoras

Al revisar algunos de los indicadores macroeconómicos del país, se puede inferir que su comportamiento es favorable, especialmente en lo que respecta al crecimiento económico alcanzado por el país, al incremento de la infraestructura pública, y a la estabilización de los precios de bienes y servicios, factores que tienden a ser una oportunidad para la organización, por cuanto la ciudadanía al contar con mayores recursos puede adquirir producto o servicios que satisfagan sus gustos y necesidades.

### 3.1.1.3 Factor social

De acuerdo al último censo de población y vivienda ejecutado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el año 2010 la población del Ecuador alcanzó un total de 14.483.499 habitantes, de los cuales el 50,44% son mujeres y el 49,56% son hombres. (SNI, 2013)

Para el año 2013 la población ecuatoriana bordeó los 15.774.749 habitantes, según la tasa intercensal anual de 1,95%, de acuerdo a lo estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (Pro Ecuador, 2013)

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se define la PEA del país, “según la encuesta de Empleo Urbano y Rural del INEC, a Diciembre de 2012 superó los 6.7 millones de personas, representando el 44% de la población del país.” (Pro Ecuador, 2013)

El siguiente cuadro muestra la evolución de la PEA en los últimos años.

**Cuadro No. 1. PEA 2008-2012**

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA		
AÑO	HABITANTES (millones)	% VARIACIÓN
2008	6,5	-
2009	6,7	1,86%
2010	6,5	-1,85%
2011	6,6	1,71%
2012	6,7	0,79%
<b>PROMEDIO</b>	<b>6,6</b>	<b>0,63%</b>

**Fuente:** INEC, Encuesta de Empleo Urbano y Rural, 2012

**Elaborado por:** Las autoras

El crecimiento promedio de la PEA en el período 2008-2009 es de 1,86%. En el año 2010 se observa una reducción de la población económicamente activa esto dado principalmente por la nueva medición realizada por el INEC del rango de edad de las personas, que están con trabajo, formal o informal.

La tasa de desempleo en Ecuador según la Encuesta de Empleo Urbano y Rural al año 2012 cerró en 4.12%, considerada como la más baja de los últimos años. Así también se

obtuvo que la tasa de ocupación plena al 2012 fue de 42.79% superior en 1.5 puntos en relación al 2011. (Pro Ecuador, 2013)

Con base en los resultados expuestos, de mantenerse esta tendencia, se avizora mejores condiciones de vida de la población, lo cual puede favorecer al incremento de la demanda agregada y por ende al crecimiento económico.

#### ***3.1.1.4 Factor tecnológico***

El fortalecimiento de las actividades de las organizaciones, y concretamente las del sector público, se debe a la influencia de otros subsectores que apoyan su desempeño. Aquí resaltan las empresas que ofrecen servicios tecnológicos, logísticos, financieros, y otros que complementan satisfactoriamente la actividad económica.

Por otro lado, al analizar la capacidad tecnológica del país a nivel general, esta es una de las más bajas de la región y del mundo, a pesar de que el acceso a las tecnologías de la información (internet) se incrementó ostensiblemente al pasar de 242.816 personas usuarias en el 2008 a 653.233 en el 2011, y que la tenencia de computadoras se haya incrementado de 618.209 en el 2006 a 957.285 en el 2011 (Ecuador en cifras, 2013).

Con base en los resultados expuestos, se puede inferir que el país de forma general, posee un nivel tecnológico “no adecuado”, en razón de las pocas adaptaciones y mejoras que se han realizado en materia tecnológica. El país se viene especializando únicamente en la importación de toda clase de equipos, pero aún no se ha plasmado desarrollo de proyectos tecnológicos que beneficien a todo el aparato productivo.

Actualmente en el Ecuador la inversión en tecnología es muy reducida, constituye aproximadamente el 0,47% de su PIB, aunque la meta propuesta es del 1%, aún no es suficiente en comparación a otros países.

Con el propósito de contribuir al cumplimiento de la meta establecida de lograr un mejor nivel tecnológico, el Gobierno trabaja en el proyecto Yachay, Ciudad del Conocimiento, con una inversión inicial de USD 400 millones, enfocada en cinco áreas: Ciencias de la

Vida, Nanociencia, Energía Renovable, Cambio Climático, Petroquímica y Tecnologías de la Información y la Comunicación.

El grado de intensificación tecnológica en el país, está en proceso de crecimiento puesto que las prestaciones ofrecidas para alcanzar mayores niveles de productividad han permitido mejorar el posicionamiento del país dentro del contexto económico.

### **3.1.2 Análisis interno**

Para realizar el análisis interno del Municipio de Quito DM, el presente estudio se remite a la propuesta de Lusthaus et al., (2002), quienes plantearon aspectos importantes que están interrelacionados y que permiten medir y evaluar el desempeño de una organización desde su perspectiva interna.

#### ***3.1.2.1 Liderazgo Estratégico***

El elemento principal es el liderazgo que ejercen las autoridades del Municipio de Quito, para influir en el desempeño del grupo de colaboradores, específicamente se busca modificar en cierta forma la actuación y esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Otro de los aspectos que sobresalen para que se haya logrado el liderazgo estratégico, es la adecuada adaptación de herramientas de gestión administrativa, donde resalta la planificación estratégica como la más relevante, que ha permitido reorganizar el desempeño de los colaboradores para el logro oportuno de los objetivos organizacionales.

Este aspecto al interior de la organización, favorece a un mejor desempeño, puesto que las directrices dadas por los altos mandos, son claras e incentivan al colaborador, convirtiéndose por tanto en una fortaleza de la entidad.

#### ***3.1.2.2 Recursos humanos***

Al ser el Municipio de Quito una entidad que basa su operatividad en la entrega de servicios, el recurso humano es uno de los puntales fundamentales para garantizar una adecuada operatividad del mismo, esto implica, contar no únicamente con profesionales de primer nivel, sino con personal para las distintas áreas con iguales cualidades.

Por tratarse de una entidad estatal, la administración del recurso humano está regida a lo dispuesto en Ley Orgánica del Servicio Público publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294 del 6 de Octubre de 2010, donde claramente se estipula que, lo dispuesto en la Ley es “de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública”. (Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica de Servicio Público, 2010)

Asimismo, como mencionan Lusthaus, et al., (2002), por tratarse de burocracias gubernamentales, las funciones y demás directrices se centralizan en un ministerio (que para el caso ecuatoriano aplica el Ministerio de Relaciones Laborales). Sin embargo, con el fin de efectivizar el desempeño de las entidades estatales, ya se ven que a nivel interior de cada una de ellas la administración del recurso humano está bajo su responsabilidad.

Dentro del contexto nacional cada entidad estatal cuenta con una unidad administrativa que tiene a su cargo la gestión del recurso humano. Para el caso del Municipio de Quito, esta función está a cargo del área de Administración General, y dentro de ella la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos.

### **Dotación de los recursos humanos**

La dotación del recurso humano según el Ministerio de Relaciones Laborales (2012) se encuentra estipulada en la legislación vigente, siendo los pasos más relevantes a seguir los siguientes:

- a) Convocatoria.
- b) Verificación de postulación.
- c) Apelación de verificación de postulaciones.

- d) Registro de lugar, fecha y hora de pruebas técnicas, su ejecución, calificación y notificación.
- e) Apelaciones de calificaciones de pruebas.
- f) Registro de lugar, fecha y hora de pruebas psicométricas y entrevistas, ejecución, calificación y notificación.
- g) Apelación calificaciones pruebas psicométricas y entrevistas.
- h) Solicitud y recepción de información de aspirantes con más alto puntaje.
- i) Análisis de información de aspirantes con más alto puntaje.
- j) Impugnación de aspirantes con más alto puntaje.
- k) Análisis de impugnaciones y registro de pruebas de descargo.
- l) Declaración de ganador/a del concurso.

Respecto a los requisitos, es preciso resaltar que durante los procesos de dotación de personal, el incumplimiento de uno de ellos puede ser motivo de separación del mismo. Esto en cierta forma ha garantizado que el personal que trabajo en el Municipio de Quito sea el más idóneo, desde el punto de vista profesional y humano. De forma general, los procesos de contratación están en conformidad con los requerimientos de cada área.

### **Evaluación del recurso humano**

La evaluación al recurso humano se rige a lo dispuesto en Ley Orgánica del Servicio Público (2010), donde se menciona que “la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado” (2010, pág.51 Art. 76).

Se debe resaltar que dentro del Municipio de Quito, se mantienen registros de indicadores de desempeño del talento humano, con el fin de evaluar sus aptitudes y mejoras en cada una de las actividades encomendadas.

### **Relaciones interpersonales**

De forma general, el Gobierno central se ha preocupado de dotar de los recursos y la infraestructura física adecuada para que cada dependencia estatal opere con estándares de calidad elevados, para satisfacción del usuario final.

Esto implica una serie de asignaciones económicas, para la dotación de las herramientas adecuadas para todo el personal, así como la nivelación de los sueldos y salarios, de tal forma que se cree un ambiente más confortable para trabajar.

También hace falta la elaboración de indicadores de satisfacción del recurso humano que permita conocer su grado de conformidad y compromiso con la entidad y con el cliente externo. Este problema limita en parte tomar decisiones sobre mejoras al ambiente de trabajo.

### ***3.1.2.3 Gestión financiera***

La gestión financiera se refiere a la “adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 2). El desempeño del responsable de la administración de los recursos financieros debe trabajar con bastante eficiencia y tomando las mejores decisiones en pro del crecimiento de la organización.

El aspecto financiero del Municipio de Quito se presenta como una fortaleza, puesto que todos los rubros financieros, plasmados en los presupuestos se ejecutan conforme a las partidas requeridas. De igual forma los controles están establecidos plenamente, lo cual favorece al cumplimiento de las obligaciones oportunamente.

## **3.1.3 Análisis del Plan Estratégico del Municipio de Quito 2012-2015**

### ***3.1.3.1 Marco Institucional***

#### **Misión**

“Es un órgano de gobierno que actúa como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales”. (Municipio de Quito, 2012)

## **Visión**

“Quito capital del sol, ciudad próspera y atractiva, democrática y solidaria, centro estratégico y turístico, eje cultural de América.” (Municipio de Quito, 2012)

## **Objetivos estratégicos**

- a) Integración Social
- b) Desarrollo Humano Sustentable
- c) Democracia Participativa
- d) Incrementar el desarrollo del talento humano
- e) Medio Ambiente Sano

### ***3.1.3.2 Políticas generales***

Según lo publicado en el Reglamento Orgánico del Municipio de Quito (2007), las políticas generales de la institución son:

#### **Ética política**

- Desarrollar los valores de honradez, solidaridad, responsabilidad social, participación, creatividad, superación, respeto, amor a la Patria y a la Ciudad.
- Combatir con medios legales y presión ciudadana las prácticas corruptas en todas sus expresiones, dentro y fuera del Municipio.
- Dar ejemplo de honestidad en el comportamiento individual y colectivo de las autoridades.
- Rendir cuentas y propiciar contraloría social.

- Combatir toda discriminación: de género, raza, edad, religión, filiación política. (pág. 5)

### **Solidaridad**

- Sistema tributario universal, progresivo y equitativo.
- Plan social para erradicar la pobreza, el paternalismo y el asistencialismo.
- Políticas públicas sustentadas en valores de cooperación, reciprocidad, simetría social y altruismo (pág. 6)

### **Participación ciudadana**

- Participación de la población de barrios, parroquias urbanas, rurales y zonas metropolitanas en la planificación, ejecución y control de la acción municipal.
- Normativa municipal para asegurar la contraloría social sobre la gestión municipal
- Participación de representantes ciudadanos/as en los directorios de las empresas municipales (pág. 6)

### **Economía compartida**

- Crecimiento económico sostenido de la ciudad basada en la integración de los sectores públicos, privados y comunitarios.
- Transformación de las empresas municipales incorporando criterios modernos de administración para la eficiencia y equidad en la prestación de servicios (pág. 6)

### **Descentralización**

- Distritos descentralizados como espacios geográficos y poblacionales con identidades definidas

- Pasar de la organización municipal funcional a la territorial para posibilitar la identificación y participación de la ciudadanía en una administración municipal democrática
- Acercar a funcionarios/as y ciudadanos/as, en forma ágil, oportuna, cordial y técnica
- Asignar recursos para proyectos específicos en el espacio descentralizado
- Promover la creación o fortalecimiento de organizaciones representativas que se expresen en cabildos o juntas, como consejos consultivos o sectoriales que orienten la acción municipal (pág. 6)

### **Desarrollo institucional**

- Promover la creación o fortalecimiento de organizaciones representativas que se expresen en cabildos o juntas, como consejos consultivos o sectoriales que orienten la acción municipal
- Capacitar y dar estabilidad a los recursos humanos municipales, para una administración técnica y profesional
- Aplicar planes de motivación y estímulos para lograr la participación comprometida de los servidores/as municipales (pág. 7)

### **Relaciones institucionales**

- Coordinación permanente con el Gobierno central, Banco del Estado, organismos nacionales de cooperación y crédito
- Coordinación estrecha con el Gobierno provincial para la atención a las parroquias rurales del Distrito
- Coordinación y cooperación con los Municipios y Consejos Provinciales del país a través de AME y CONCOPE RELACIONES INTERNACIONALES
- Relaciones estrechas con países amigos para lograr su apoyo a programas del Distrito Metropolitano (pág. 7)

#### ***3.1.3.3 Principios sustantivos / rectores:***

Dentro del Plan de Desarrollo anual del Municipio de Quito (2012), podemos encontrar los siguientes principios sustantivos:

### **Quito Equitativo**

La gestión integral del territorio tiene como principio básico lograr la equidad territorial, la cual implica que, además del acceso universal a los servicios públicos en las parroquias urbanas y rurales, para revertir la fragmentación y cerrar brechas hay que descentralizar equipamientos y sobre todo lograr un hábitat de calidad. Además la equidad se refiere al equilibrio y promoción de la equidad de género, etnia y generacional. (pág. 11)

### **Quito Solidario**

La Solidaridad como principio para alcanzar el desarrollo justo, equilibrado y equitativo, para “redistribuir y reorientar los recursos y bienes públicos, para compensar las inequidades, garantizar la inclusión, las necesidades básicas y el cumplimiento de los objetivos del buen vivir”. (pág. 11)

### **Quito Sustentable**

La sostenibilidad y calidad ambiental, así como la gestión integral para la prevención, atención y mitigación de los impactos de los desastres naturales serán principios rectores de la gestión distrital y componentes transversales de sus actuaciones. Este principio se orienta a consolidar un modelo territorial que permita el ejercicio de los derechos ciudadanos y la gestión administrativa en torno a centralidades y desarrolla estrategias territoriales para superar las dificultades de acceso a los servicios básicos y sociales, garantizando su calidad. Propende a conservar el patrimonio natural y paisajístico y los recursos vitales como agua y suelo, al mejoramiento de la calidad del aire y la reducción de la huella ecológica distrital. (pág. 12)

### **Quito Participativo**

La gestión distrital promoverá la generación de espacios de interlocución, concertación y autogestión entre los actores de los sectores público, privado y de organización comunitaria y social para definir y alcanzar metas comunes. La participación será un componente transversal de todas las políticas públicas del Distrito y se orientará hacia la consolidación de una democracia participativa, que fortalezca la representación y legitimidad de la autoridad pública, a través de la deliberación, el debate, toma de decisiones, cogestión, consenso y la corresponsabilidad ciudadana. (pág. 12)

Quito es sin duda “una ciudad cosmopolita, plural, tolerante, democrática que cuenta con el mayor y más organizado tejido social del país. En este extraordinario potencial creativo y productivo, en la movilización de esas capacidades sociales, se fundará nuestra gestión” (Barrera, 2009)

### **Quito diverso y con identidad**

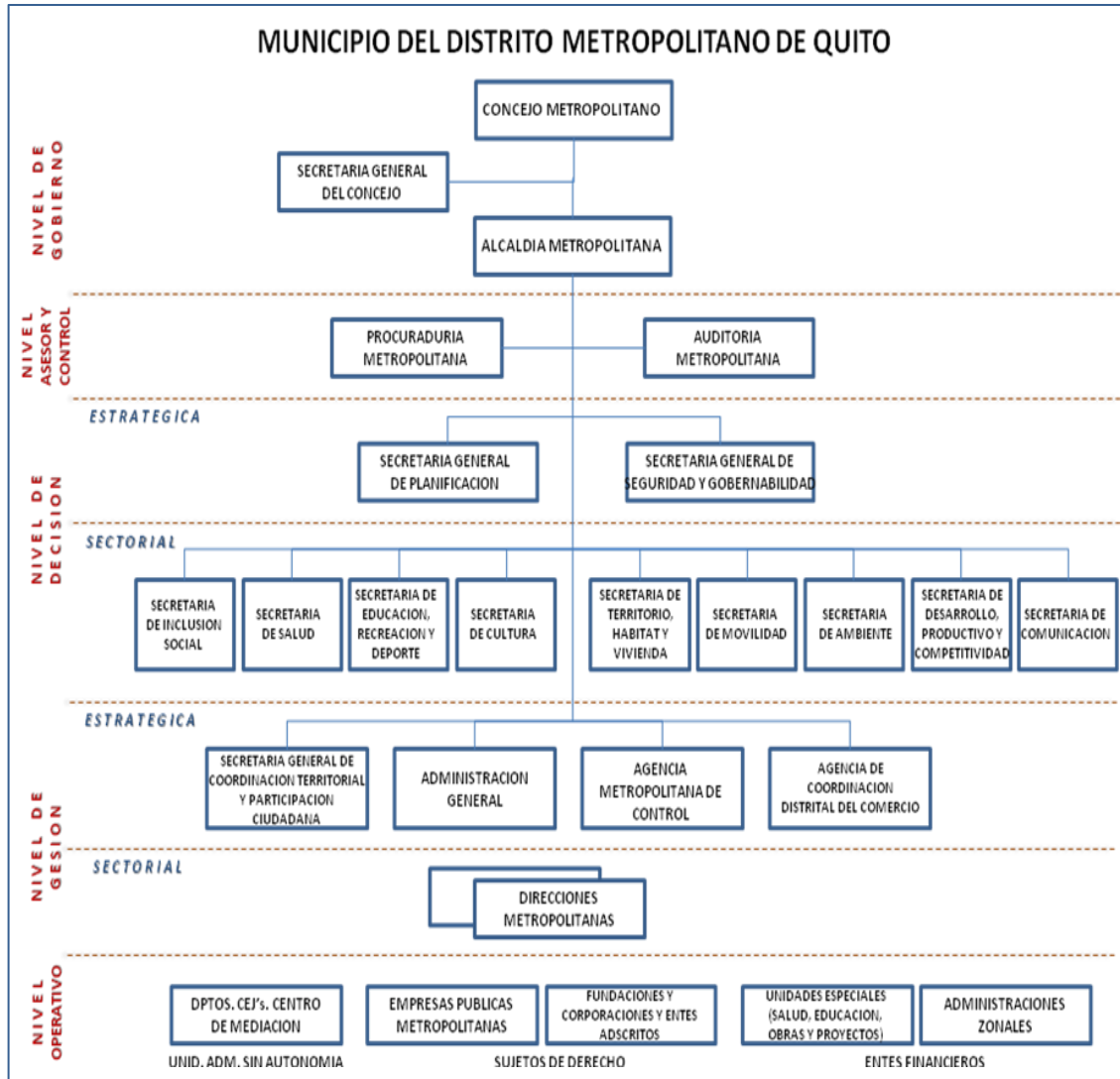
La planificación no pretenderá generar una cultura única y universal, por lo contrario reconocerá, valorará y respetará la diferencia como un derecho de todos, por ello verá, e identificará a los diferentes como tales, sin el interés de asimilarlos, educarlos o civilizarlos. En función de esa diversidad reconocida se fomentará la construcción de la identidad quiteña, que permita alcanzar amplios consensos para la vida cotidiana en el Distrito. (pág. 13)

#### ***3.1.3.4 Estructura organizacional***

La estructura organizacional es de tipo divisional, “que es un diseño de la organización compuesto por unidades o divisiones autocontenidas. [...] cada división suele ser autónoma y tiene un gerente de división responsable del desempeño, con total autoridad para la toma de decisiones respecto a estrategias y operaciones” (Robbins & Decenzo, Fundamentos de administración, 2002, pág. 170).

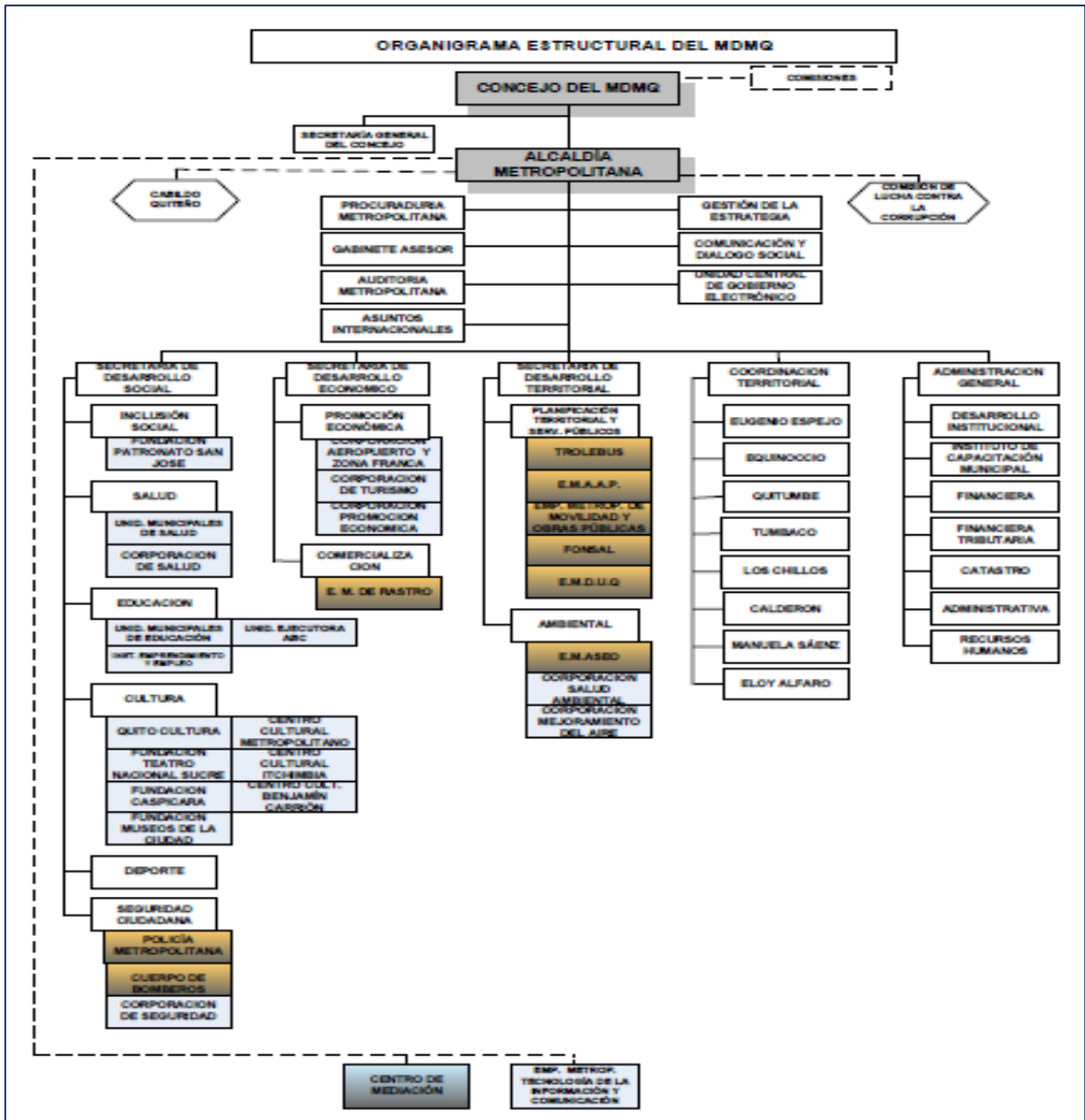
La estructura organizacional en detalle se puede observar a continuación, donde está claramente definido el orden jerárquico así como las líneas de mando, lo que facilita la direccionalidad de la asignación de funciones y responsabilidades.

Figura 27. Organigrama Municipio de Quito DM



Fuente: Municipio de Quito (2013)

Figura 28. Organigrama Estructural



Fuente: Municipio de Quito (2012)

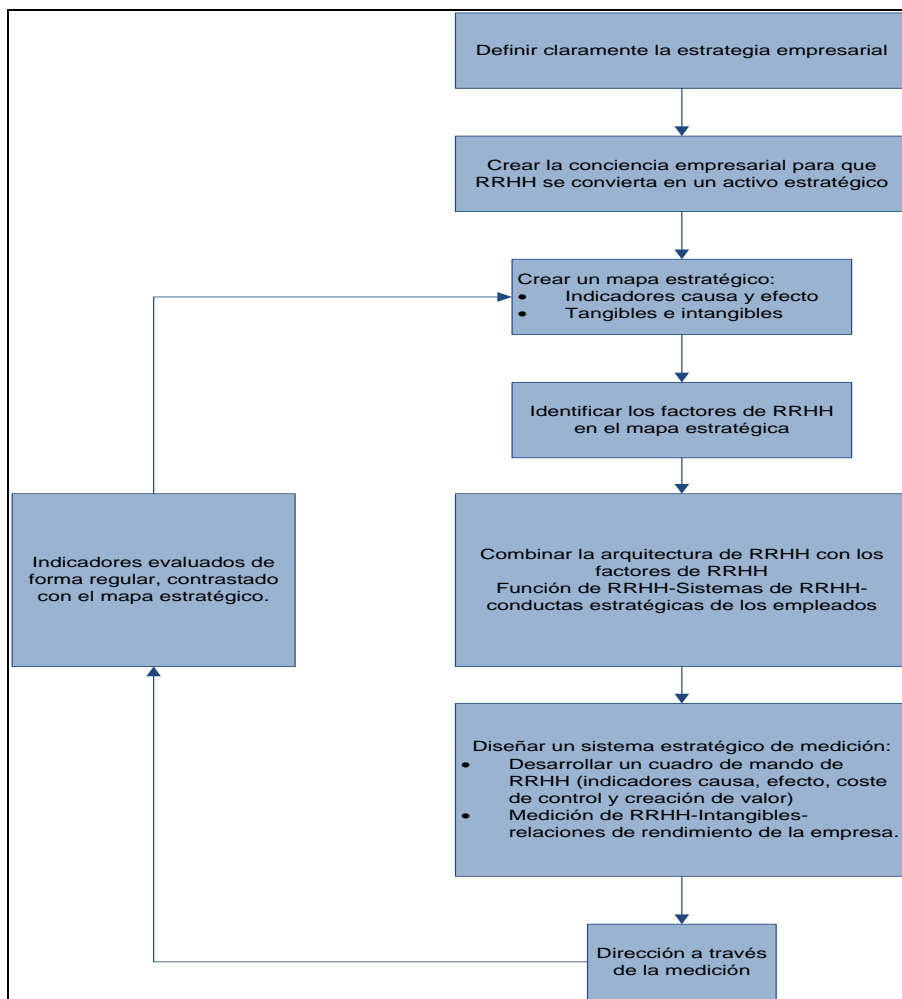
# CAPÍTULO IV

## 4. PROPUESTA

### 4.1 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO DE RECURSOS HUMANOS

Becker, Huselid, & Ulrich (2001) menciona que son siete pasos requeridos para medir la influencia de la unidad de los recursos humanos, el siguiente gráfico muestra un esquema de los mismos:

Figura 29. Transformar la arquitectura de RRHH en un activo estratégico



Fuente: Becker, Huselid & Ulrich (2001). Pág. 60.

Elaborado por: Las autoras

El modelo mostrado será desarrollado en la presente propuesta para la creación del cuadro de mando de recursos humanos para el Municipio de Quito DM.

#### **4.1.1 Estrategia institucional claramente definida**

En el presente punto se describe tanto la estrategia institucional en forma general del Municipio de Quito y la estrategia establecida para la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos, todo relacionado para cumplir con los objetivos planteados.

##### ***Estrategia institucional***

A continuación se presenta la estrategia institucional de la institución, que consta de su misión, visión, valores y principios, objetivos institucionales y las estrategias para conseguir los mismos.

##### **Misión**

“Es un órgano de gobierno que actúa como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales.” (Municipio de Quito, 2007)

##### **Visión**

“Quito capital del sol, ciudad próspera y atractiva, democrática y solidaria, centro estratégico y turístico, eje cultural de América.” (Municipio de Quito, 2007)

##### **Valores y principios**

Actualmente el Municipio de Quito no cuenta con un documento en donde se encuentren plasmados sus valores y principios institucionales, aunque lo pretenden elaborar más adelante, con el objetivo de “fortalecer la relación y la identidad que existe entre servidoras y servidores con su institución.” (Municipio de Quito, 2011)

## **Objetivos estratégicos**

- a) Integración Social
- b) Desarrollo Humano Sustentable
- c) Democracia Participativa
- d) Incrementar el desarrollo del talento humano
- e) Medio Ambiente Sano

## **Estrategia de la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos**

El direccionamiento estratégico permite a los directivos de recursos humanos ofrecer una perspectiva esencial, para explicar de manera sencilla en que consiste la estrategia y los objetivos a conseguir.

A continuación se presenta el direccionamiento estratégico para la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos, misma que consta de la definición de la misión; visión; valores y políticas; objetivos estratégicos y estrategias.

### **Misión**

David (2003), define a la declaración de la misión como, “las expresiones duraderas de los propósitos que distinguen a una organización de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones en términos del producto y del mercado.”

De igual forma Druker citado en David (2003), define a la misión como “el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección.”

A continuación se menciona la misión de la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos:

**Tabla 28. Misión**

Desarrollar el talento humano de la municipalidad fortaleciendo la cultura organizacional, potenciando las habilidades, capacidades y conocimientos, a través de una administración técnica y profesional, como un aporte significativo a la provisión de los servicios que demanda la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito.

**Fuente:** Reglamento Orgánico Municipio de Quito (2007)

**Elaborado por:** Las autoras

## Visión

Según Galindo (2006), la visión se la define como “el conjunto de ideas generales que permiten definir claramente, a donde quiere llegar la organización a futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas.”

La visión que se propone para la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos es:

**Tabla 29. Visión**

“Ser un departamento modelo del sector público, en cuatro años, utilizando óptimos procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del recurso humano, dirigiendo puestos de trabajo acordes a las competencias de los servidores/as del Municipio de Quito, manteniendo un personal satisfecho, motivado y comprometido con la institución.”

**Elaborado por:** Las Autoras

## Valores y principios

Los valores y principios que se proponen para la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos son los siguientes:

- Conocimiento y cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y de la legislación ecuatoriana

- Confidencialidad o reserva
- Vocación de Servicio
- Honradez
- Honestidad
- Responsabilidad social
- Responsabilidad ambiental
- Transparencia y participación
- Compromiso
- Equidad
- Respeto
- Colaboración
- Solidaridad

### **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos han sido establecidos con el propósito de cumplir la misión y visión de la institución, basados principalmente en los cinco subsistemas que establece la LOSEP para la administración del talento humano en entidades públicas, los objetivos propuestos para el departamento son:

- Incrementar el porcentaje de capacitación de los servidores del Municipio de Quito, para el personal de carrera y nivel jerárquico superior.
- Disminuir el porcentaje de rotación del personal.
- Estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación.
- Cumplir con el porcentaje del 4% obligado para la contratación de personas con capacidades diferentes, en “labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales,

observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad”.  
(Municipio de Quito, 2011)

- Elaborar una planificación de recursos humanos, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, manteniendo ciclos adecuados de selección y contratación de personal.

## **Estrategias**

Por cada objetivo planteado se establecerán estrategias que permitan alcanzar los mismos, a continuación se describen:

**Objetivo 1:** Incrementar el porcentaje de capacitación de los servidores del Municipio de Quito, para el personal de carrera y nivel jerárquico superior.

### Estrategias:

- Programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de cada área.
- Desarrollar planes de capacitación externos.
- Control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos.

**Objetivo 2:** Disminuir el porcentaje de rotación del personal.

### Estrategias:

- Revisar índice de rotación de personal de carrera y de nivel jerárquico superior.
- Identificar las causas de la desvinculación del personal de la institución.
- Establecer un plan de incentivos para disminuir el índice de rotación del personal.

**Objetivo 3:** Incentivar el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación.

Estrategias:

- Realizar un plan de evaluaciones periódicas.
- Establecer medios de evaluación adecuados.

**Objetivo 4:** Cumplir con el porcentaje del 4% obligado para la contratación de personas con capacidades diferentes, en trabajos continuos que se crean adecuados en relación con sus sapiencias, estado físico y capacidades individuales, sin perder de vista los principios de igualdad de género y complejidad de discapacidad.

Estrategias:

- Diseñar un plan de reclutamiento de personal con capacidades diferentes.
- Establecer puestos de trabajo acordes a las habilidades de las personas con capacidades diferentes.
- Establecer ciclos de selección y contratación adecuados.

**Objetivo 5:** Elaborar una planificación de recursos humanos, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, manteniendo ciclos adecuados de selección y contratación de personal.

Estrategias:

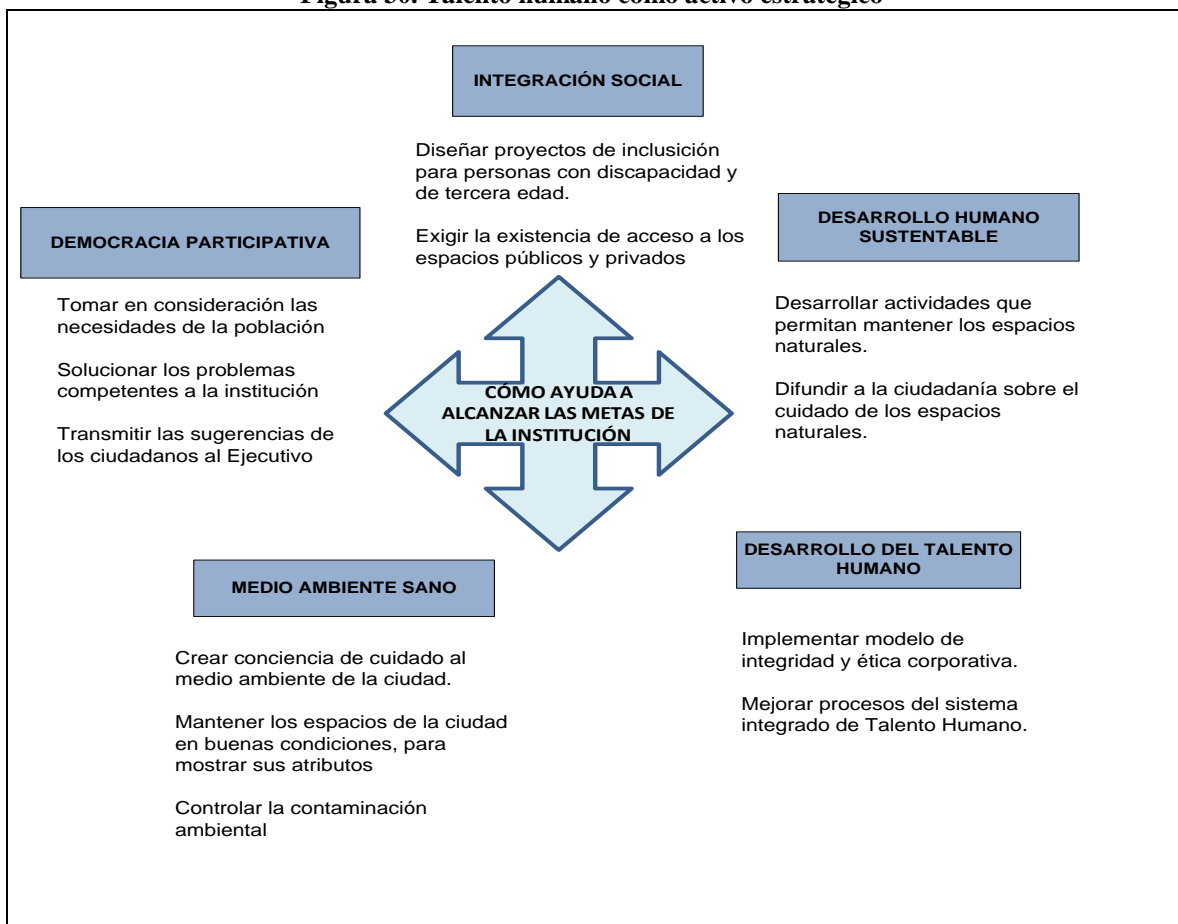
- Diseñar un plan de dotación anual, con referencia a lo requerido por la institución y lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Clasificar los puestos de acuerdo a políticas institucionales sobre el nivel de instrucción del Talento Humano, para ocupar los cargos establecidos por la institución.

#### 4.1.2 Crear conciencia en los recursos humanos como activo estratégico

A continuación se muestra cómo la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos apoya al cumplimiento de la estrategia institucional, al crear conciencia sobre el valor que genera el talento humano en la empresa, constituido como un activo estratégico.

**Figura 30. Talento humano como activo estratégico**



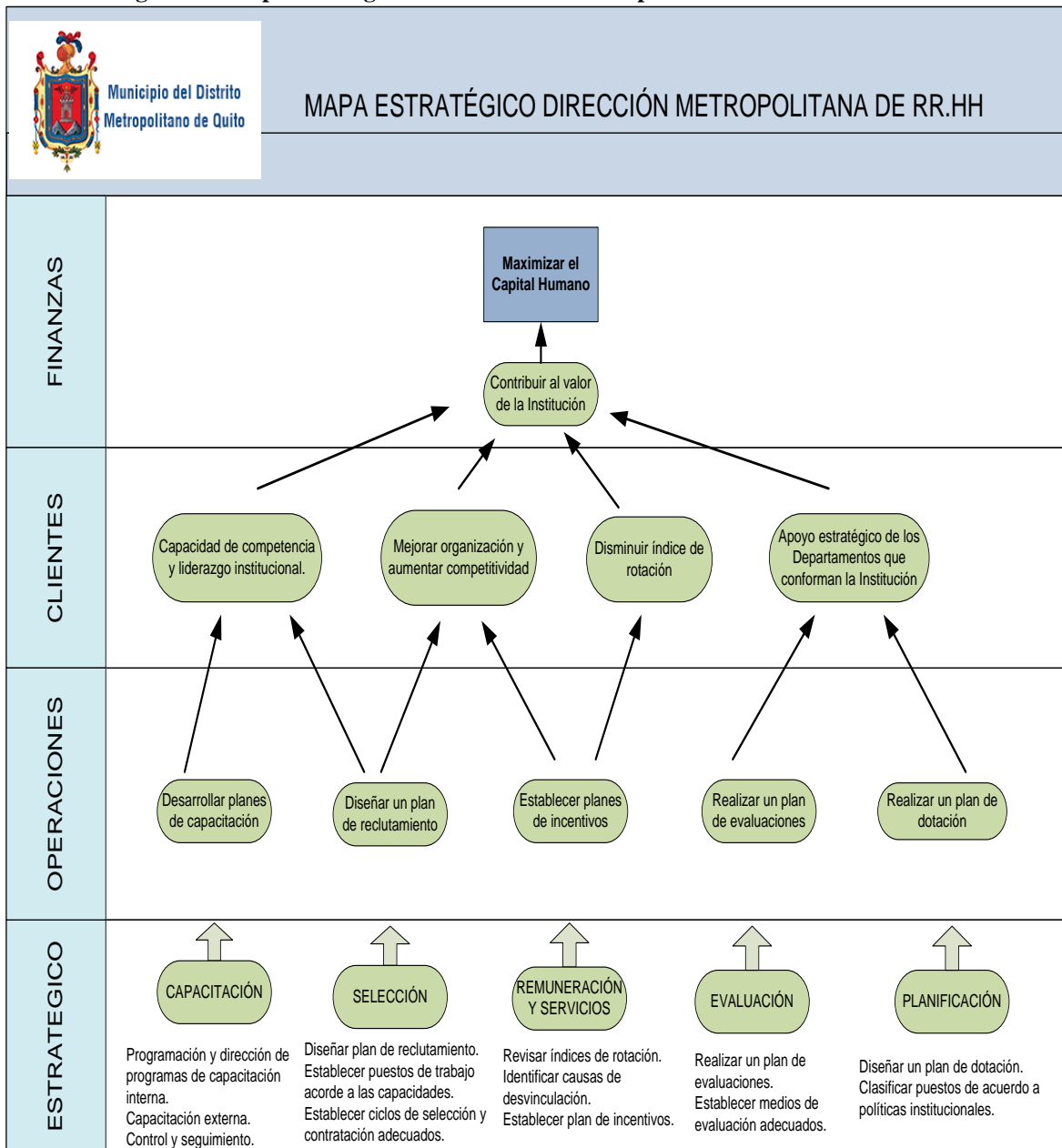
**Elaborado por:** Las autoras

El gráfico muestra como en cada una de las estrategias planteadas por la institución, el talento humano contribuye al cumplimiento de las mismas, logrando las metas planteadas para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía encaminando a la institución a ser un referente en todas las entidades públicas.

### 4.1.3 Creación de un mapa estratégico

El mapa estratégico se basa en el modelo propuesto por Becker, Huselid, & Ulrich (2001), considerando las cuatros perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, adaptado a las necesidades de la propuesta para establecer un mapa estratégico que represente la cadena de valor de la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos.

**Figura 31. Mapa estratégico de la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos**



**Fuente:** Investigación propia (2014); Becker, Huselid, & Ulrich (2001).

**Elaborado por:** Las autoras

Se observa que los subsistemas de la Dirección Metropolitana de RR.HH se enlazan estratégicamente para crear valor en la institución y maximizar el capital humano con el que cuenta el Municipio de Quito.

#### **4.1.4 Identificar productos de Recursos Humanos**

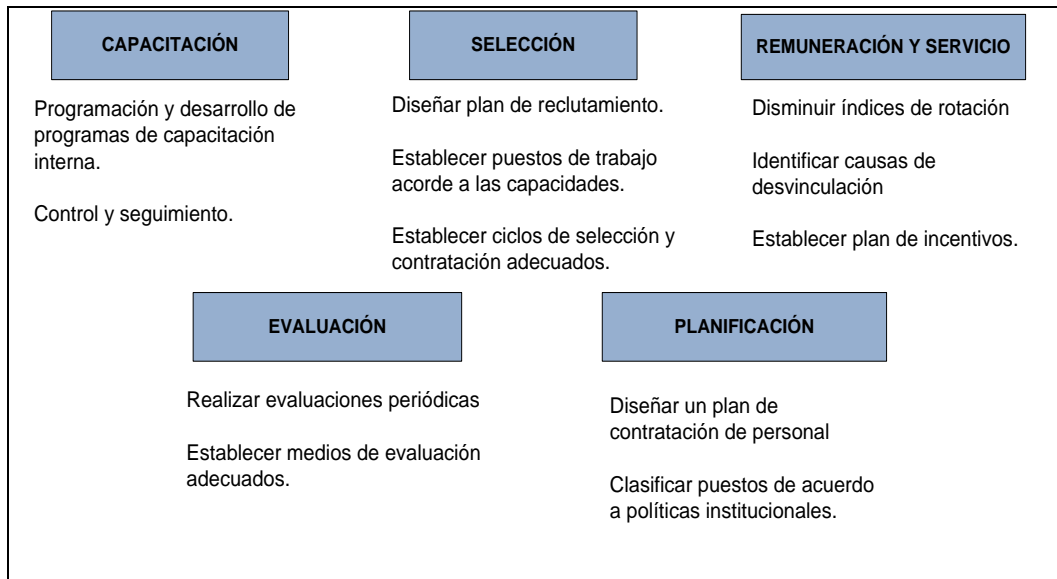
De acuerdo a los objetivos estratégicos y según el mapa estratégico, se ha identificado cinco productos de talento humano, que proporcionarán al departamento los fundamentos necesarios para lograrlos, a continuación se señalan los mismos:

- Personal Capacitado.
- Puestos de trabajo otorgados de acuerdo a capacidades.
- Disminución del índice de rotación de personal.
- Evaluación periódica del personal.
- Dotación óptima de personal.

#### **4.1.5 Combinar arquitectura de recursos humanos con productos de recursos humanos**

La combinación del talento humano con los productos permite establecer cómo deben estructurarse para ofrecerlos con el propósito de generar valor a la institución. A continuación se muestra la arquitectura de los 5 subsistemas establecidos por la LOSEP para entidades públicas, en este caso para la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos con los productos determinados en el apartado anterior:

**Figura 32. Combinación de arquitectura de Talento Humano con Productos**



**Elaborado por:** Las autoras

Como se mencionó anteriormente la Dirección Metropolitana de RR.HH del Municipio de Quito se divide en cinco subsistemas, que en forma conjunta permiten administrar el talento humano para que se mantenga motivado y comprometido con la institución, esto muestra la integración con los objetivos para su cumplimiento.

#### **4.1.6 Diseñar un sistema estratégico de medición**

Una vez planteadas las estrategias e identificados los productos que generan valor en el Municipio de Quito, es importante diseñar un sistema que permita medir dichas estrategias, verificando su cumplimiento, encaminando dichos resultados para contribuir a alcance de los objetivos organizacionales, a continuación se establecen los indicadores de medición:

**Tabla 30. Indicadores de eficiencia**

INDICADORES DE EFICIENCIA		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
Incrementar el porcentaje de capacitación de los servidores del Municipio de Quito, para el personal de carrera y nivel jerárquico superior.	Programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de cada área.	No. cursos realizados/Total de cursos programados
	Desarrollar planes de capacitación externos.	Porcentaje que representan los costos de capacitación y formación
	Control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos.	Número de servidores capacitados/Total servidores
Disminuir el porcentaje de rotación del personal.	Revisar índice de rotación de personal de carrera y de nivel jerárquico superior.	Índice de absentismo por categorías profesionales y rendimiento laboral
	Identificar las causas de la desvinculación del personal de la institución.	Índice de rotación por categoría y rendimiento laboral
	Establecer un plan de incentivos para disminuir el índice de rotación del personal.	Índice de rotación= ((admisiones de personal + desvinculación de personal)/2*100)/Total puesto de trabajo
Estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación.	Realizar un plan de evaluaciones periódicas.	Porcentaje de evaluaciones del rendimiento completadas a tiempo
	Establecer medios de evaluación adecuados.	Costo de incentivos para talento humano
Cumplir con el porcentaje del 4% obligado para la contratación de personas con capacidades diferentes.	Diseñar un plan de reclutamiento de personal con capacidades diferentes.	No. Aplicaciones recibidas al anuncio/ Total de puestos reclutados
	Establecer puestos de trabajo acordes a las habilidades de las personas con capacidades diferentes.	Índice de entrevistas por oferta
	Establecer ciclos de selección y contratación adecuados.	Tiempo requerido para orientar a los nuevos servidores
Elaborar una planificación de recursos humanos, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, manteniendo ciclos adecuados de selección y contratación de personal.	Diseñar un plan de dotación anual, con referencia a lo requerido por la institución y lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Tiempo de respuesta en relación a una solicitud
	Clasificar los puestos de acuerdo a políticas institucionales sobre el nivel de instrucción del Talento Humano, para ocupar los cargos establecidos por la institución.	Cumplimiento con las prácticas laborales obligatorias

**Fuente:** Investigación propia (2014); Becker, Huselid, & Ulrich (2001).

**Elaborado por:** Las Autoras

#### 4.1.7 Cuadro de Mando de Recursos Humanos

Es importante tomar en cuenta que el propósito de crear el cuadro de mando de Recursos Humanos del Municipio de Quito es vincular las estrategias del departamento con las estrategias institucionales, encaminando todos los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos.

El cuadro de mando de Recursos Humanos del Municipio de Quito está basado en el modelo presentado por Becker, Huselid, & Ulrich (2001) y se presenta a continuación:

**Tabla 31. Cuadro de mando de Recursos Humanos del Municipio de Quito**

	OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVA
PERSONAL CAPACITADO	Incrementar el porcentaje de capacitación de los servidores del Municipio de Quito, para el personal de carrera y nivel jerárquico superior.	No. cursos realizados/Total de cursos programados	Actual: Promedio de 2 cursos por servidor  Meta: Capacitar al menos 3 veces al año a los servidores de la Institución	Programación y dirección de eventos de capacitación.
		Porcentaje que representan los costos de capacitación y formación		Desarrollar planes de capacitación externos.
		Número de servidores capacitados/Total servidores		Control y seguimiento de la capacitación.
BAJO ÍNDICE DE ROTACIÓN	Disminuir el porcentaje de rotación del personal.	Índice de absentismo por categorías profesionales y rendimiento laboral	Actual: 10% Meta: Reducir el nivel de deserción laboral en un 4%	Revisar constantes de índices de rotación.
		Índice de rotación por categoría y rendimiento laboral		Identificar las causas de la desvinculación del personal.
		Índice de rotación= ((admisiones de personal + desvinculación de personal)/2*100)/Total puesto de trabajo		Establecer un plan de incentivos adecuados.
EVALUACIÓN PERIÓDICA	Estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación.	Porcentaje de evaluaciones del rendimiento completadas a tiempo	Plazo: Julio, 2015	Evaluaciones periódicas.
		Costo de incentivos para talento humano		Establecer medios de evaluación óptimos.
PUESTOS DE TRABAJO DE ACUERDO A CAPACIDADES	Cumplir con el porcentaje del 4% obligado para la contratación de personas con discapacidad.	No. Aplicaciones recibidas al anuncio/ Total de puestos reclutados	Incrementar al 4% el porcentaje de servidores con discapacidades en la institución.	Diseñar plan de reclutamiento de talento humano con capacidades diferentes.
		Índice de entrevistas por oferta		Determinar puestos de trabajo de acuerdo a las capacidades del talento humano.
		Tiempo requerido para orientar a los nuevos servidores		Diseñar una infraestructura cómoda para todo el Talento humano del Municipio de Quito.
DOTACIÓN ÓPTIMA	Elaborar una planificación de recursos humanos, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, manteniendo ciclos adecuados de selección y contratación de personal.	Tiempo de respuesta en relación a una solicitud	Plazo: Diciembre, 2015	Plan de dotación de acuerdo a requerimientos.
		Cumplimiento con las prácticas laborales obligatorias		Clasificación de puestos de acuerdo a competencias.

**Elaborado por:** Las Autoras

## **4.2IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO**

La implementación del cuadro de mando de recursos humanos para el Municipio de Quito, mantiene el siguiente proceso:

### ***Aprobación de la propuesta***

Para que una propuesta de mejora, genere los resultados esperados, es necesario que todos los colaboradores estén comprometidos con el cambio, iniciando por aquellos que están a cargo de las unidades de dirección, continuando por aquellos que están a nivel operativo.

Lo que se busca con toda propuesta, es la consecución de ideas y propósitos para optimizar el desempeño de la organización, gracias a una mejor predisposición y capacitación del recurso humano.

Es por ello, que la presente propuesta busca que con el apoyo de todo el talento humano de la institución, pueda ser una entidad modelo que cuente con un personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por el Municipio de Quito.

Con estos antecedentes, se ha creído conveniente formalizar el compromiso de la dirección de la organización para que acepte esta iniciativa, que permitirá mejorar las condiciones de trabajo, pues el rol que cada uno cumple, se refleja en su diario accionar.

A continuación se presenta la carta de intención, para que sea revisada y aceptada:

DM Quito,

Sr.

DIRECTOR METROPOLITANO DE RECURSOS HUMANOS DEL MDMQ

Presente.

En razón del protagonismo que tiene el Municipio de Quito en el contexto nacional, se ha creído conveniente que es necesario, proponer iniciativas que mejoren su rol institucional por el cual fue creado.

Las propuestas que están en vigencia para la gestión administrativa, se centran en una de las herramientas de la Planificación de mayor acogida por los gerentes y administradores de las organizaciones, como es la Metodología de Gestión Empresarial basado en el Cuadro de Mando Integral, donde el desarrollo estratégico, que reúne las etapas de análisis y síntesis estratégica, la medición por medio de indicadores de gestión, el alineamiento organizacional, la integración con los procesos de negocios y finalmente las fases de seguimiento, análisis y toma de decisiones, se basan en la información recolectada del desempeño institucional.

De esta metodología, se han derivado otra, muy novedosa, como es su aplicación específica a la gestión del talento humano, la cual permite establecer con claridad el rol que debe cumplir dicho recurso al interior de las organizaciones.

En tal virtud, la presente, tiene como fin hacerle llegar la propuesta de creación de un Cuadro de Mando de Recursos Humanos aplicable al Municipio de Quito DM. Este documento, se lo ha realizado luego de haber analizado los factores claves de éxito, tanto internos como externos, que limitan el desempeño de la organización, para que de ellos surjan las propuestas de mejora y los medios para medirlas.

El modelo de gestión que se propone, además cuenta con un esquema claro que refleja la estrategia general del organización, así como los elementos del direccionamiento estratégico, que como se ha señalado a lo largo del estudio, se trata de poner en evidencia el aporte importantísimo del talento humano para la consecución de la misión y visión de la organización.

Por lo expuesto, se pone a su consideración el documento en cuestión, para que sea revisado, objetado y por su puesto se hagan las observaciones del caso, para elevar la calidad del mismo.

Atentamente,

María Ayala

Daysi Escobar

### ***Difusión del modelo de gestión***

Una vez revisado y aceptado el cuadro de mando de recursos humanos, es necesaria su divulgación a todo el talento humano de la institución, tratando en lo posible de presentar un documento claro y que esté acorde a las necesidades de los integrantes de la organización.

Por lo mencionado, es necesario realizar actividades para que sea de dominio público, la puesta en marcha del nuevo plan de gestión del recurso humano:

- Elaborar un documento maestro que contenga en detalle toda la propuesta.
- Comunicar a todo el talento humano, sobre el nuevo modelo de gestión a implementarse. Esto por medio de un memo dirigido a los directores departamentales, para que se encarguen de su difusión a sus subordinados.
- Se realizan talleres informativos, donde se receptaran los problemas más cotidianos tras la implementación del modelo de gestión.
- Se elaborarán documentos de resumen, para que sean entregados a cada uno de los integrantes de la organización, y los fines que se persigue con esta nueva propuesta de gestión.

### ***Aplicación del modelo de gestión***

El éxito de toda propuesta no solo se debe a su claro diseño y detalle de sus componentes, sino que también depende de las acciones que se desarrollen para su aplicación del modelo propuesto. A continuación se detallan estas:

- Diseñar un plan de acción, que contenga las actividades, los responsables y la forma de medir el avance del mismo.
- Realizar reuniones con todos los Directores de cada una de las unidades que conforman el Municipio de Quito, para compartir la información recibida con su personal a cargo.
- Realizar talleres informativos para señalar los responsables de los planes de mejora.

- Crear un canal de comunicación, para recibir información que retroalimente el modelo de gestión, así como su aplicación.
- Realizar reuniones para establecer el grado de avance de los planes.

### ***Medidas de implementación***

La implementación es posible siempre y cuando se aplique medidas que viabilicen la puesta en marcha del modelo propuesto, específicamente estas están dirigidas al aspecto organización, de tal forma que todos los integrantes de sean parte de esta iniciativa:

1. Alcance, se refiere a la definición de las áreas o departamentos que se verán beneficiadas con los cambios propuestos. A ello se agrega, la identificación de áreas que requerirán mayor soporte.
2. Asignación de recursos, la implementación no siempre es de tipo cualitativo, sino que demanda recursos, tanto económicos, tecnológicos, pero sobre todo talento humano, que este en capacidad de receptar las mejoras. Esto exige una asignación previa para capacitar al talento humano en aquellas áreas donde se presentan dificultades de ejecutar nuevos roles, por el hecho mismo de su desconocimiento.
3. Establecer días específicos para la difusión de la propuesta. Estas podrán darse a manera de reuniones, talleres, charlas informativas, foros, o cualquier otro medio conveniente que se pacte para el caso.
4. Se realizaran eventuales reuniones únicamente entre el personal que está directamente ligado como responsables, quienes deberán elaborar informes, que contengan en detalle el avance de los planes.
5. Las medidas de corrección que se tomen, serán evaluadas para medir sus efectos e incidencia en el desempeño del talento humano.

### ***Etapas de implementación***

Las etapas de la implementación del cuadro de mando de recursos humanos se resumen a continuación:

- Diagnóstico de la situación inicial, o determinación de la línea base.
- Compromiso entre todos los colaboradores para el logro de los objetivos planteados.
- Planificación de la puesta en marcha del modelo de gestión, asignando responsables y recursos necesarios.
- Capacitación continua en todo los aspectos que presenten mayor dificultad para ser ejecutados.
- Elaboración de documentación específica del nuevo modelo de gestión, en lo posible serán preparados folletos, que contengan al detalle todo lo concerniente al cuadro de mando de recursos humanos.
- Controles permanentes, a manera de auditorías internas, que surgen del control de la gestión pública y tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas se ajusten a la planificación estratégica. Esta podrá ser de dos tipos: 1) preventivo, que consiste en mitigar los riesgos posibles, y 2) de resultados, que tiene que ver con la comprobación del cumplimiento de los resultados generados en los proyectos y los procesos de la gestión de la entidad.

### ***Cronograma de implementación***

Toda iniciativa no será posible si no se cuenta con un medio que verifique el alcance de las actividades. Para ello, se debe elaborar un calendario de actividades que deberá ser presentado a manera de un diagrama de Gantt, el cual recoge todas las actividades

necesarias para la implementación del CMI con enfoque talento humano y sus respectivos plazos.

**Tabla 32. Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES	MES									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Análisis situacional	■									
Planificación de actividades		■								
Recogida de información			■	■						
Elaboración del CMI					■	■	■			
Capacitación								■		
Implementación									■	■

**Fuente:** Zaragoza (2008, pág. 59)

**Elaborado por:** Las Autoras

## CONCLUSIONES

- El Municipio de Quito ser una institución pública debe cumplir con los requerimientos de eficiencia que el Gobierno exige, por lo cual anualmente realiza un reporte de las actividades desarrolladas durante ese período, verificando el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- El estudio de campo permite identificar ciertos aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos en la institución, entre los que se puede mencionar principalmente la falta de comunicación interna que afecta el ambiente laboral de la institución. A ello se suma una inadecuada planificación del talento humano lo que incide en la carga de trabajo para algunos colaboradores por la falta de dotación de personal en algunas áreas.
- La Dirección Metropolitana de Recursos Humanos es el encargado de analizar el desempeño del talento humano de la institución, de acuerdo a períodos generalmente trimestrales. Está comprendido por tres departamentos generales como son: Desarrollo del Recurso Humano, Administración del personal y Bienestar y salud ocupacional, que permiten cumplir con los requerimientos y expectativas de los servidores/as del Municipio de Quito. El plan estratégico de la institución reflejado en un plan de desarrollo para el período 2012-2015 busca cumplir objetivos a largo plazo para hacer del Municipio de Quito una entidad pública ejemplo para todas las municipalidades del país.
- El modelo utilizado en la presente investigación es el de gestión administrativa denominado Cuadro de Mando para Talento Humano de Becker, Huselid, & Ulrich (2001), que permite establecer los medios para llegar al cumplimiento de la estrategia, de los objetivos y metas propuestas a través de un cuadro de mando de recursos humanos para el Municipio de Quito.

## RECOMENDACIONES

- Implementar los indicadores de desempeño establecidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, con el propósito de mejorar la gestión del Municipio de Quito, facilitando información confiable, que permita analizar y comparar el resultado, eficiencia, eficacia operativa y financiera.
- Mantener una gestión de calidad que permita dar a conocer el comportamiento de todos los departamentos que constituyen el Municipio de Quito, ofreciendo información oportuna para analizar resultados obtenidos en cada período de administración.
- Desarrollar planes y estrategias enfocadas a mantener un personal calificado, motivado y comprometido con la institución, ocupando puestos de trabajo acordes a sus competencias, maximizando el valor del capital humano, encaminando esfuerzos a la consecución de objetivos propios e institucionales.
- El Cuadro de Mando de recursos humanos, es un modelo de gestión útil, el mismo que permite realizar una representación simplificada de la realidad, que ayudará a la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos del Municipio de Quito a saber hacia dónde ir, puesto que su connotación es futurista, permitiendo una definición clara y precisa de los objetivos estratégicos de la Institución, contribuyendo a la consecución de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2011). *Atracción, desarrollo, retención del talento*. New York: Palibrio.
- Ballvé, A. (2002). *Cuadro de Mando: organizando información para crear valor*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Banco Central del Ecuador. (2008). *Cambio: instructivo de tasas de interés*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (31 de Octubre de 2014). *Estadísticas macroeconómicas*. Quito: BCE. Recuperado el 2 de Noviembre de 2013, de bce: <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>
- Barrera, A. (2009). *Plan de Gobierno*. Quito.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RR. HH*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH, vinculando a las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. España: Gestión 2000.
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: United Nations Publications.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Comité para la Anulación de la Deuda del Tercer Mundo, C. (6 de Mayo de 2009). *La auditoría de la deuda externa del Ecuador*. Recuperado el 2 de Octubre de 30, de CADTM: <http://cadtm.org/La-auditoria-de-la-deuda-externa#nb1>
- Coraggio, J., Espinosa, P., Guerrero, R., Larrea, C., & León, M. (2001). *Empleo y economía del trabajo en Ecuador*. Quito: Editorial Abya-Yala.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Doménech, R. (2004). Política fiscal y crecimiento económico. *Universidad de Valencia*, 1-29.

- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica .
- Ecuador en cifras, E. (2 de Enero de 2013). *Información estadística: ciencia y tecnología*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&cd55-selectedIndex=1>
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México : Pearson Educación.
- Friedman, J. (1991). *Planificación en el ámbito público*. Madrid: Insituto Nacional de Administración Pública.
- Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Horváth y Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005). *El cuadro de mando del capital humano: gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Juran, J., & Gryna, F. (1983). *Manual de control de calidad* . Barcelona: Editorial Reverté.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *The Balanced Scorecard*. Madrid: Gestión 2000.
- Larrea, C. (2004). Dolarización y desarrollo humano en Ecuador. *Iconos*, 43-53.
- Ley Orgánica de Servicio Público, L. (6 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Servicio Público. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial No. 294.
- Ley Orgánica de Servicio Público, L. (6 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) . *Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)* . Quito, Pichincha, Ecuador : Registro Oficial Suplemento No.294.

- López, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control*. Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de Club Tablero de comando: [www.tablero-de-comando.com](http://www.tablero-de-comando.com)
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional*. Washington: IDB Bookstore.
- Maestre, J. (1995). *Planificación deportiva: teoría y práctica*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Milind, L. (1998). *Desarrollo del apalancamiento estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Relaciones Laborales, M. (20 de Abril de 2012). Norma sustitutiva del subsistema de reclutamiento y selección del personal. Quito, Pichincha, Ecuador: Acuerdo Ministerial No. 656.
- Minteguiaga, A. (2012). Política y políticas sociales en el Ecuador reciente: dificultades asociadas a la salida del ciclo neoliberal. *Revista Ciencias Sociales*, 45-58.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. México: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. . México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mora, A., & Vivas, C. (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El cuadro de mando integral*. España: AECA.
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*, 57-67.
- Municipio de Quito. (2007). *Reglamento Orgánico*. Quito: Municipio de Quito DM.
- Municipio de Quito. (2011). *Código de principios y valores - Ética*. Quito: Municipio de Quito.
- Municipio de Quito. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2022*. Quito: Municipio de Quito DM.
- Municipio de Quito. (2012). *Plan de Desarrollo Anual*. Quito: Secretaria de Planificación.

- Municipio de Quito. (2013). Estructura Orgánica Funcional de la dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito - MDMQ. En N. Novillo. Quito: Municipio de Quito.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Núñez, J., & Sánchez, J. (2011). De la administración del recurso humano a la gestión del talento humano. *Temas de ciencia y tecnología*, 3-10.
- París, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Pro Ecuador. (2013). *Guía comercial de la República de Ecuador*. Quito: Pro Ecuador.
- Radin, B. (2002). *The Theory and Practice of Performance Measurement*. Estados Unidos: University of Baltimore.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O., & Rojas, A. (2003). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencia y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 137-059.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (1 de Febrero de 2013). *Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública*. Recuperado el 28 de Abril de 2014, de <http://www.planificacion.gob.ec/sistema-integrado-de-planificacion-e-inversion-publica/>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Verdesoto, L. (2007). El nacimiento de una nueva clase política en el Ecuador. *Iconos*, 13-21.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Zaragoza, F. (2008). *Planes de obra*. Alicante: Editorial Club Universitario.

## ANEXOS

### ENCUESTA POBLACIONAL

La presente encuesta ha sido establecida con fines académicos para desarrollar la Tesis de grado con el tema: “EL CUADRO DE MANDO DE RECURSOS HUMANOS APLICABLE AL MUNICIPIO DE QUITO DM”. Con el propósito de identificar por medio de la información recopilada ciertos aspectos relacionados con la situación actual de la gestión del talento humano de la institución. La información proporcionada será confidencial, por lo tanto puede contestar con absoluta sinceridad y confianza.

Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder y marque con X su respuesta.

#### PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL

- Género: M (      )      F (      )
  
- ¿Qué tipo de relación contractual mantiene con la institución?  
  
Nombramiento (      )      Contrato por servicios profesionales (      )
  
- ¿Cuánto tiempo trabaja en la institución?  
  
Menos de 1 año (      )  
De 1 a 2 años (      )  
Más de 2 años (      )

#### PARTE II. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1. ¿Actualmente están claramente definidos los valores y principios en la institución?  
  
Si (      )  
No (      )
  
2. ¿Qué valores y principios cree usted que deben aplicarse en el MDMQ?  
  
Ética (      )  
Honradez (      )  
Respeto (      )  
Equidad (      )  
Vocación de servicio (      )

Responsabilidad ( )  
Eficiencia y eficacia ( )

3. ¿Cómo calificaría la comunicación interna del Municipio de Quito?

Excelente ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )

4. ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros?

Excelente ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )

5. ¿Conoce la organización estructural y funcional del MDMQ?

Totalmente ( )  
Parcialmente ( )  
Desconoce ( )

### PARTE III. PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

6. ¿Considera usted que la institución mantiene una adecuada planificación de talento humano?

Si ( )  
No ( )

*Si su respuesta es positiva, pase a la pregunta 9*

7. ¿Cree usted que la falta de personal influye al cumplimiento de funciones y responsabilidades que no forman parte del cargo que ocupa?

Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

8. ¿Considera usted que la asignación de tareas es equitativa y responde al perfil de cada funcionario?

Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

9. ¿Cuáles considera usted que son las limitaciones del área donde desempeña sus labores?

Presupuesto ( )  
Equipos ( )  
Instalaciones ( )  
Coordinación ( )

### PARTE IV. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

10. ¿Está usted satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa actualmente?

Si ( )  
No ( )

*Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 12*

11. ¿Las funciones y responsabilidades que desempeña están definidas de acuerdo a su perfil?

Si ( )  
No ( )

## **PARTE V. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

12. ¿Al momento de ingresar a la institución, usted fue sometido a un proceso de selección?

Si ( )  
No ( )

*Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 14*

13. Califique los procesos de selección que aplica el MDMQ

Muy equitativos ( )  
Equitativos ( )  
Poco equitativos ( )  
Nada equitativos ( )

14. ¿Los colaboradores actuales tienen mayores posibilidades de cubrir una vacante dentro de la institución?

Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

## **PARTE VI. FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL**

15. ¿Recibe capacitación continua?

Si ( )  
No ( )

*Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 18*

16. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la institución?

Mensual ( )  
Trimestral ( )  
Semestral ( )  
Anual ( )

17. ¿Dónde generalmente recibe los cursos de capacitación?

Dentro de la institución ( )  
Fuera de la institución ( )

18. Conoce si la institución impulsa planes de formación académica

Si ( )  
No ( )

## PARTE VII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

19. ¿Conoce usted sobre el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en la institución?

Si ( )

No ( )

*Si su respuesta es negativa, le agradecemos por su colaboración*

20. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación del desempeño dentro de la institución?

Trimestral ( )

Semestral ( )

Anual ( )

Nunca ( )

21. ¿Cree usted que el proceso de evaluación es el adecuado?

Si ( )

No ( )