



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** Plan Estratégico para la Gestión de Administración del Talento Humano  
(GATH) del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI)

.

**AUTOR/ A:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

**TUTOR/ A:** Mg Eduardo Ramiro Pastas Gutiérrez

**TUTOR TÉCNICO:** Mg. Fausto Pazmiño Muñoz

**QUITO- ECUADOR**

**AÑO: 2019**

## **Aprobación del Tutor**

En mi calidad de director del Proyecto: Plan Estratégico para la Gestión de Administración del Talento Humano (GATH) del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). Presentado por la ciudadana Francis Lisseth Hurtado Paredes estudiante de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, junio de 2019

### **Tutores:**

Mg. Eduardo Ramiro Pastas Gutiérrez

Ing. Fausto Pazmiño Muñoz

**Universidad Tecnológica “Israel”**

**Facultad de:**

Administración de Empresas

**Declaración de Responsabilidad**

**Francis Lisseth Hurtado Paredes**

Declaro que:

El proyecto de grado denominado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO (GATH) DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA (MIDUVI)”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, junio 2019

**Francis Lisseth Hurtado Paredes**

**CI: 1722752423**

## **Aprobación del Tribunal de Grado**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados del área de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito,.....

Para constancia firman:

Tribunal de Grado

**F.....**  
**Presidente**

**F.....**  
**Vocal**

**F.....**  
**Vocal**

## **Agradecimientos**

Quisiera expresar mi agradecimiento infinito a Dios, por las oportunidades y las bendiciones recibidas para culminar mis estudios y carrera universitaria.

Agradecerle a mi padre José Paredes, quien me dejó su legado de vida, por todas sus bendiciones y sus sabios consejos para convertirme en esta gran mujer que hoy y siempre lo seré.

Agradezco a mis madres Carmen y Morayma por su amor infinito y por todo su apoyo incondicional, para que sea una mujer fuerte llena de valores y principios, decidida a enfrentarme a este mundo lleno de desafíos.

Agradezco el haber llegado a mi vida mi pequeño hijo, que, con su ternura, amor puro y sincero, me enseñó lo grandiosa que es la vida y que por él aún estoy de pie.

Agradezco a mi Tutor Técnico y Director de Tesis, por su paciencia y carisma para impartir sus conocimientos.

A mis compañeros y amigos del MIDUVI, por su acolite en proporcionarme la información y guía.

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a mi amor chiquito, mi pequeño hijo Camilito, quien me ha dado grandes lecciones de vida, y a quien le debo el haberme convertido en la mujer y madre que ahora soy.

Para mi madre Carmen Yépez, a quien le debo mi vida entera, sus cuidados, consejos, retos, cariño y amor incondicional que siempre me brindó para que sea una mujer auténtica, llena de virtudes y valores.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Aprobación del Tutor.....	ii
Declaración de Responsabilidad.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Agradecimientos.....	v
Dedicatoria.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURA.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
1.MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Contextualización del espacio temporal del problema.....	5
1.2. Investigaciones Previas.....	7
1.3. Cuerpo teórico.....	10
CAPÍTULO II.....	26
2.MARCO METODOLÓGICO.....	26
2.1. Enfoque metodológico de la investigación.....	26
2.2. Diseño o tipo de investigación.....	27
2.3. Métodos empíricos para la recolección de la información.....	28
2.4. Revisión Documental.....	33
CAPÍTULO III.....	35
3.PROPOSTA.....	35
3.1. Fase I (Filosofía Institucional).....	36
3.2. Fase II Análisis Macroentorno.....	40
3.3. Fase III Análisis Interno.....	43
3.4. Fase IV (Diagnóstico Estratégico).....	48
3.5. Fase V (Elección de estrategias).....	56
3.6. Fase VI (Implementación de estrategias).....	60
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	92

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis situacional.....	22
Tabla 2. Oportunidades.....	48
Tabla 3. Amenazas.....	48
Tabla 4. Fortalezas.....	49
Tabla 5. Debilidades.....	49
Tabla 6. Matriz EFE.....	50
Tabla 7. Matriz EFI.....	51
Tabla 8. Datos del gráfico.....	53
Tabla 9. Matriz FODA.....	54
Tabla 10. Matriz DAFO.....	55
Tabla 11. Matriz de estrategias.....	59
Tabla 12. Objetivo estratégico N° 1.....	60
Tabla 13. Objetivo estratégico 2.....	61
Tabla 14. Objetivo estratégico 3.....	62
Tabla 15. Estrategia F5-O4.....	64
Tabla 16. Estrategia F2-A2.....	66
Tabla 17. Estrategia D2-O2.....	69
Tabla 18. Estrategia D1-A1.....	72
Tabla 19. Estrategia F4-O4.....	73
Tabla 20. Estrategia D4-O4.....	75
Tabla 21. Estrategia D5-O3.....	78
Tabla 22. Estrategia F5-A3.....	81
Tabla 23. Estrategia F1-A2.....	83



Tabla 24. Estrategia D4-A5 .....	84
Tabla 25. Plantilla Análisis FODA .....	92
Tabla 26. Plantilla Matriz EFI .....	94
Tabla 27. Plantilla Matriz EFE .....	94
Tabla 28. Elementos indicadores de gestión.....	95
Tabla 29. Membrete de Identificación del acta de evaluación .....	101
Tabla 30. Listado de indicadores de medición según las normas técnicas de planificación del talento humano.....	104

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Modelo de Plan Estratégico.....	25
Figura 2. Análisis PEST.....	40
Figura 3. Proceso de inducción.....	45
Figura 4. La matriz interna y externa.....	52
Figura 5. Matriz EFE- EFI.....	53
Figura 6. Estructura organizacional de la GATH .....	56
Figura 7. Responsables de los subsistemas.....	56
Figura 8. Proceso de capacitación de agentes multiplicadores .....	70
Figura 9. Proceso de actividades de integración.....	76
Figura 10. Proceso de creación de selección por competencia.....	79
Figura 11. Plantilla Matriz DAFO .....	93
Figura 13. Formato (EVAL-01).....	104
Figura 14. Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH) .....	104
Figura 15. Recursos del MIDUVI para el 2019.....	107

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz FODA .....	92
Anexo 2. Matriz DAFO .....	93
Anexo 3. Matriz EFI .....	94
Anexo 4. Matriz EFE .....	94
Anexo 5. Elementos de indicadores de gestión. ....	95
Anexo 6. Entrevistas .....	96
Anexo 7. Marco legal.....	99
Anexo 8. Indicadores de medición del talento humano .....	101
Anexo 9. Unidad o Proceso Interno.....	102
Anexo 10. Formulario MIDIVI EVAL-001 .....	104
Anexo 11. Sistema informático .....	104
Anexo 12. Recursos del MIDUVI. ....	107
Anexo 13. Cronograma objetivo específico N°1 estrategia 1.....	107
Anexo 14. Cronograma objetivo específico N°1 estrategia 2.....	108
Anexo 15. Cronograma objetivo específico N°1 estrategia 3.....	108
Anexo 16. Cronograma objetivo específico N°2 estrategia 1.....	109
Anexo 17. Cronograma objetivo específico N°2 estrategia 2.....	109
Anexo 18. Cronograma objetivo específico N° 2 estrategia 3.....	110
Anexo 19. Cronograma objetivo específico N°2 estrategia 4.....	110
Anexo 20. Cronograma objetivo específico N°3 estrategia 1.....	111
Anexo 21. Cronograma objetivo específico N°3 estrategia 2.....	111
Anexo 22. Cronograma objetivo específico N°3 estrategia 3.....	112

## RESUMEN

La falta de una planificación estratégica de la Gestión de Administración del Talento Humano del MIDUVI, adicionado a que los integrantes del equipo de trabajo no tienen claro cuáles sus funciones y el alcance de sus competencias, afecta las actividades en los puestos de trabajo de acuerdo con sus perfiles, lo que se convierte en un problema organizacional. En el presente proyecto responde al diseño de un “Plan Estratégico para la Gestión de Administración de Talento Humano (GATH) del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI)”, se convierte en una herramienta que permitirá organizar el trabajo y establecer claramente los objetivos y metas a alcanzar durante el periodo que dure el gobierno actual, esto es 2018 - 2021. En este sentido, este proyecto va encaminado a implementar el plan estratégico para beneficio de las actividades del personal del GATH. Lo que redundará indudablemente en un beneficio directo para todo el personal del MIDUVI. La información fue recopilada en la mencionada institución, para llevar a cabo este Plan Estratégico, que involucre los procesos que intervienen en la administración del talento humano, tales como: selección, reclutamiento, capacitación y evaluación de desempeño, de tal manera que estos aspectos queden totalmente cubiertos. Además, es importante mencionar que se realizaron las encuestas tanto a la directora como a los servidores responsables de los subsistemas de la Dirección, quienes son los actores directos y responsables de supervisar el proceso administrativo técnico, planificado y acorde a las leyes, normativas y reglamentos vigentes del estado ecuatoriano.

**Palabras Claves:** Talento Humano, Plan Estratégico, Administración, Sector Público, Objetivos, Metas.

## **ABSTRACT**

The lack of strategic planning of the Management of Human Talent of the MIDUVI, added to the fact that the members of the work team are not clear about their functions and the scope of their competences, affects the activities in the jobs according to their profiles, what becomes an organizational problem. In the present project responds to the design of a “Strategic Plan for the Management of Human Talent GATH of the of the Ministry of Urban Development and Housing MIDUVI”, it becomes a tool that will allow to organize the work and establish clearly the objectives and goals to be achieved during the period that the current government lasts, this is 2018 – 2021. In this sense, this project is aimed at implementing the strategic plan to benefit the activities of the GATH staff. What undoubtedly will result in a direct benefit for all MIDUVI staff. The information was compiled in the mentioned institution, to carry out this Strategic Plan, that involves the processes that intervene in the administration of human talent, such as: selection, recruitment, training and performance evaluation, so that these aspects are fully covered. It is also important to mention that the surveys were carried out both for the director and for the servers responsible for the subsystems of the office, who are the direct actors and responsible for overseeing the technical administrative process, planned and in accordance with the laws, regulations and regulations in force in the Ecuadorian state.

**Key Words:** Human Talent, Strategic Plan, Administration, Public Sector, Objectives, Goals.

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda - MIDUVI fue creado el 10 de agosto de 1992, mediante Decreto Ejecutivo No. 03, organismo del Estado Ecuatoriano que tiene como finalidad dictar las políticas públicas y vigilar que sean cumplidas, en cuanto a los temas de hábitat, vivienda y espacio público. Esto lo convierte en un organismo de preponderante importancia ante la dinámica de la vida social del Ecuador.

Desde su creación, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, MIDUVI, ha implementado acciones estratégicas a fin de mejorar la gestión institucional y cumplir fielmente su misión. Las permanentes transformaciones, son producto de una dinámica de vida cada vez más exigente en nuestro país, exigen que el MIDUVI sea una Institución moderna y solidaria. Para lograr este fin se deben implementar cambios profundos a nivel organizacional, ya que actualmente su estructura, su fluidez, sus accesos, sus políticas y directrices no se compadecen con la realidad del país.

Es novedoso de acuerdo a las demandas tecnológicas, que los servidores públicos que constituyen un equipo de trabajo se encuentren comprometidos con los objetivos institucionales; para ello es necesario el cumplimiento de todos los procesos que han sido impuestos por la administración, como son: la planificación, la organización, dirección y control.

Considerando que el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), cumple un rol primordial dentro del sector social en beneficio de las familias ecuatorianas, en función a las actividades y responsabilidades de cada uno de los servidores públicos, es obligación del MIDUVI, fortalecer institucionalmente con procesos y metodologías definidas, de esta manera se cuenta con un recurso humano comprometido en la gestión institucional. En este contexto, resulta necesario que el Ministerio posea un Plan Estratégico en cuanto a la Gestión del Talento Humano, enfocado al acatamiento de la Misión y Visión, que reconozca los intereses profesionales del personal cubriendo las necesidades de los usuarios de una manera eficaz.

Un Plan Estratégico se basa en revisar sistemáticamente cada una de las necesidades, brechas y falencias además de contar con los resultados de las actividades y carga laboral de cada uno de los servidores de igual manera crear un compromiso de participación

efectiva, trabajo en equipo a través de indicadores de rendimiento, asegurándose de una correcta funcionalidad de cada uno de los servidores dentro de la institución procurando mejora continua. Bajo este antecedente se cree conveniente presentar este proyecto de investigación que nos ha permitido conocer el problema derivado de algunas falencias y futuras consecuencias, mismas que se pretende dar una pronta solución, en beneficio de las diferentes direcciones del MIDUVI, bajo los lineamientos establecidos en la institución.

Resulta de mucha importancia empezar este plan estratégico de la Gestión de Administración del Talento Humano del MIDUVI, accediendo a información documental, métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos de investigación científica a fin de poder obtener datos reales y fidedignos para el adecuado funcionamiento de la institución apegado a las políticas, principios y valores institucionales.

Los subsistemas de talento Humano se encuentran claramente definidos en la Ley Orgánica de Servicio Público y sus normas técnicas emitidas recientemente por el Ministerio de Trabajo. Esta normativa contiene directrices explícitas de funcionamiento institucional, pero no se acoplan a la normativa interna del MIDUVI, debido a que desde el 2011 no se ha actualizado el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Los subsistemas que rigen a la administración de talento humano son:

- El Manejo Técnico.
- Administración y Régimen Disciplinario.
- Desarrollo Organizacional.
- Remuneraciones y Nómina.
- La Seguridad y Salud Ocupacional.

En la actualidad, los procesos y productos del MIDUVI que deberían derivarse de la gestión ministerial eminentemente técnica, de acuerdo a la Cadena de Valor institucional, necesitan una revisión profunda, para que puedan servir de soporte viable de los proyectos de vivienda urbana y rural, y así coadyuven a los planes nacionales del Buen Vivir, lo que sirve como elementos que potencia la calidad de vida de los habitantes de este espacio geográfico.

**Problema:**

El problema de la GATH radica en que actualmente carece de una planificación estratégica del talento humano, el cual permitirá enmarcarse en una administración eficiente, obteniendo indicadores claves de rendimiento para un mejoramiento continuo.

**Objetivos Generales y Específicos:****Objetivo General:**

Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la Gestión de Administración del Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda - MIDUVI.

**Objetivos Específicos:**

1. Fundamentar teóricamente el Plan Estratégico, mediante la recopilación de información.
2. Diagnosticar la situación actual con los servidores de la Gestión de Administración del Talento Humano.
3. Elaborar la estructura del Plan Estratégico para la GATH del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

**Hipótesis:**

Mediante la Elaboración de un Plan Estratégico para la Gestión de Administración del Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, se logrará alcanzar los objetivos planteados e institucionales.

**Variables:****Variable Independiente:**

- Plan Estratégico

**Variables Dependientes:**

- Mejoramiento continuo



**Justificación:**

A través de la elaboración e implementación del Plan Estratégico para la Administración del Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, se consolida la idea de ejecutar algunos cambios prioritarios y urgentes, tanto en su estructura organizativa como en ciertos procesos que no se han podido ejecutar, a fin de cumplir los objetivos propuestos.

Algunas instituciones del Sector Público cuentan con un plan estratégico, pero generalmente no ha sido divulgado correctamente, de allí se deriva que la actividad sea muy rutinaria en cuanto a las responsabilidades que les sean delegadas a los funcionarios.

La limitación de carecer de una planificación estratégica origina desatinos en el rendimiento, por falta de la preparación adecuada y de disponer de mecanismos de mejora, así como de evaluación, siendo características de relevancia para el mayor rendimiento de la administración del talento humano.

Al partir de esta problemática, se busca urgentemente desarrollar una nueva estrategia acorde a la realidad actual y normativa vigente.

La Gestión de Administración de Talento Humano (GATH) será, de esta manera, la encargada de direccionar y ejecutar nuevas directrices y estrategias en beneficio del recurso humano. Con esto se logrará que el personal se ubique en la institución según sus competencias, tengan cargas de trabajo equitativas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales planteados, disminuyendo de esta manera la rotación de personal y perfeccionando sus talentos.

De esta manera se busca optimizar los recursos económicos asignados para la contratación de personal y cumplir con las disposiciones legales referentes al porcentaje de personal, para los procesos agregadores de valor y a su vez maximizar la profesionalización de esta Cartera de Estado.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Contextualización del espacio temporal del problema

#### 1.1.1. Macroentorno

De acuerdo con Alfredo Luna, el plan estratégico va más allá de un bosquejo a seguir pues se trata de un instrumento con visión a futuro respecto a las acciones a ejecutar, los recursos que se han de implicar en ello, los responsables del talento humano para cada una y lo que se quiere lograr con ellas, lo que implica su realización con un pensamiento estratégico (Luna, 2016).

Este concepto permite establecer la forma oportuna los procesos de acuerdo a las potencialidades de talento humano de una institución. En otras palabras, el plan estratégico es un diagnóstico que se realiza en la etapa inicial a la partida de la empresa, que les ayude a saber el lugar exacto donde se encuentran y con qué oportunidades cuentan.

La propuesta deberá quedar suficientemente esbozada en el plan estratégico de la organización. De hecho, “debe tener una visión futura, en la que el emprendedor sin haber realizado los estudios respectivos debe actuar con pensamiento estratégico, es decir determinar su planeación estratégica” (Luna, 2016, pág. 50)

Por este motivo, un plan estratégico se convierte en el mejor aliado de un administrador, del personal y del negocio en su totalidad. Debido a que ayuda a entender de una manera muy profesional hacia dónde se quiere llegar y que tareas cumplir, para cumplir los objetivos planteados durante la etapa inicial.

#### 1.1.2. Meso entorno

Según opinión de Luis Reyes, el Plan Estratégico se compone de un proceso de seis etapas. El mismo que se trabaja de acuerdo con la Base de la Pirámide (BOP), lo que permite el crecimiento y la integración a su empresa de los sectores populares o provenientes de las zonas marginales de las ciudades más importantes del país. Lo que, permite aumentar la cliente de clientes directos y clientes potenciales (Reyes L. , 2017).

El primer punto para tener en cuenta es estimar al cliente. En este particular Reyes plantea que debe evitar subestimar al cliente humilde, ni creer que se le hacen favores al ofrecer los productos y servicios. Lo importante es la satisfacción de sus necesidades, con políticas de servicio. El segundo punto consiste en dimensionar las posibilidades de la zona donde se ubica el lugar. También es importante evaluar cuales son los niveles de ingresos, hacia dónde giran los egresos y cómo se comporta el mercado. (Reyes L. , 2017).

Esto implica partir de las necesidades inmediatas de la población. Al centrarse en un sector popular, por ejemplo, se toman en consideración aspectos como el alto precio que ciertos recursos y servicios significan para poblaciones vulnerables. De ahí que esta etapa funcione como un diagnóstico.

En el tercero punto se encuentra la premisa de manejar precios de venta sensatos. Es necesario aclarar que para minorizar los gastos de operación los clientes ahorren en gastos de transporte y tiempo, lo que promueve la obtención de precios más razonables (Reyes L. , 2017).

Por su parte, el punto cuarto es percatarse que los costos deben estar considerados como una parte de la inversión; como lo plantea Reyes (2017) al ejemplificar que fueron los pioneros en algunas zonas en el alcance de la señal celular y de internet o en su defecto a través de líneas convencionales, y para alcanzar esto fue necesario involucrarse en un programa social del Gobierno Ecuatoriano, lo que demandó de un descuento de 8% para la población participante.

En este sentido, el buscar servir de mejor manera a la colectividad, basados en la empatía y el bien común, se convierte siempre en la mejor estrategia para captar usuarios y clientes fieles a la firma.

### **1.1.3. Microentorno**

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) viene implementando acciones a fin de mejorar la gerencia institucional, considerando que uno de los pilares del fortalecimiento institucional es el recurso humano, determinar la situación histórica es fundamental para que la institución lleve al máximo sus competencias, así como su situación actual y prever también todo lo necesario de recursos humanos para los próximos años. Es de vital importancia tener en cuenta un procedimiento para poder tener cubiertas dichas necesidades.

La GATH debe dar los lineamientos para procurar que el recurso humano se ubique de acuerdo con sus destrezas y habilidades, para contribuir al logro y realización de los objetivos institucionales, disminuyendo de esta manera la rotación de personal y perfeccionando las competencias de los servidores. Así se optimizan los recursos económicos designados para la contratación de personal y cumplir con las disposiciones legales referentes a la correcta administración del talento humano.

## **1.2. Investigaciones Previas**

En la tesis de Marcia Acosta, titulada Propuesta de Mejora y Estandarización de los Procesos en la Empresa Corporación San Francisco, se afirma que:

Se realizó el levantamiento de información en la Corporación San Francisco, donde se evidencio que no existían procesos diseñados, por lo que todas las actividades realizadas eran de manera empírica. Los procesos no se encontraban definidos respecto a quienes eran los responsables; por lo tanto, era difícil determinar quién era el encargado de cada proceso. Los procesos al ser empíricos no contaban con indicadores que les permitan evaluar el desempeño de cada proceso. Se diseñó los diagramas de flujo, lo cual permitió identificar áreas responsables y actividades que pueden ser mejoradas. Se aplicó el análisis de valor agregado, donde a raíz de los resultados se propusieron mejoras en los procesos mediante la aplicación de las herramientas de modernización. La aplicación de las herramientas de modernización permitió mejorar los porcentajes de valor agregado de los procesos críticos. (Acosta, 2017, pág. 58).

Se concluye, que la empresa se enfocó en el tema de modernización de los procesos para poder orientar al recurso humano a las funciones competentes para su mejor funcionamiento y desarrollo. Es importante además mencionar que gracias a un Plan Estratégico se puede tener en claro cuál es su visión, misión y objetivos. Por ende, plantea qué busca específicamente de sus empleados, por ello es importante determinar las responsabilidades individuales y la implementación de herramientas de modernización evitando así los retrasos de las actividades internas.

En el trabajo de investigación de Daniel Mantilla se afirma que:

La creación de la estrategia está contiene implantar objetivos a largo plazo, establecer los puntos fuertes y débiles internos, implementarla misión y visión, forjar estrategias alternas y seleccionar las estrategias específicas que se debe seguir e identificar posibles oportunidades y amenazas para la empresa. Para poder poner en práctica la estrategia es necesario crear los objetivos, motivación, políticas, así como establecer los recursos que admitan llevar a cabo las estrategias, para lograr todo esto es necesario proporcionar un cambio en la dirección, así como desarrollar una cultura organizacional. (Mantilla, 2015).

Se concluye que a través del adecuado uso de los recursos que provee la organización y realizando una evaluación del desempeño a los colaboradores se podrá medir el desempeño laboral dentro de la empresa. Se propone estar observando el desarrollo dentro del estilo de gestión estratégica, por ello se recomienda realizar el cambio pertinente en el cual no se resista al cambio de la gestión de procesos para la mejora del plan estratégico, tomando en cuenta el entorno de la organización por los diferentes factores externos e internos

Teniendo en cuenta esto, es necesaria la implementación de una gestión por procesos, no solo en forma general como lo es la definición de un Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, sino una gestión por procesos por cada una de las diferentes unidades administrativas que conforman una Institución, como es el caso de la Dirección de Seguimiento y Monitoreo a las UATH. De ahí que llegue a afirmar que:

La gestión de procesos se basa en tener conocimientos de la administración. Su objetivo fundamental es mejorar el flujo del proceso, en lo que se conoce como “áreas indirectas”, así como alcanzar un progreso en la calidad, minimizar costos de venta y de administración, además de aumentar el rendimiento en el área de administración. Se acepta la gestión de la información como peculiaridad central del trabajo de administración. Esta actividad alcanza todas las áreas de una empresa. En primer plano no se localiza, ya que no cuenta con un punto de vista institucional, sino procesual sobre sucesos administrativos. (Villacís, 2017)

Con esta investigación se puede concluir que canalizar la información del grupo de entidades, y priorizar las recomendaciones brindadas por los capacitadores y obtener la réplica de los conocimientos impartidos para agilizar el servicio que es el principal objetivo de este proceso consiguiendo una satisfacción de los clientes en general, dígase internos o externos, posee gran importancia.

En la tesis Gabriela Paguay y Ana Taco dice que:

El objetivo estratégico que está relacionado con la elaboración de los planes de capacitación, que son imprescindibles ya que tienen un nivel técnico que requiere el giro del negocio, es uno de los que posee un nivel elevado de dificultad, por esto se invita que el Gerente General sea el que la planifique y lo mantenga actualizado, en dependencia de las necesidades de los trabajadores con la finalidad de cumplir con sus requerimientos profesionales, de esta forma el personal se encuentra motivado y será de esta forma más competente permitiendo un correcto funcionamiento de la organización. Así los resultados serán superiores dentro del área de trabajo gracias a contar con un personal motivado, laboralmente estable y capacitado (Paguay & Taco, 2017)

En este proyecto se priorizó desarrollar las capacitaciones a los empleados de dicha empresa además de que se logró la implementación de un sistema para recopilar y ordenar la información y así analizarla, además de desarrollar un mecanismo participativo para obtener en conjunto nuevos proyectos.

### 1.3. Cuerpo teórico

#### 1.3.1. El proceso administrativo

Es la sistematización de una serie de actividades dentro de una organización, con el interés de llegar a cumplir unos objetivos, los cuales se han fijado, se delimitan con los recursos que sean necesarios, luego se coordinan las acciones y finalmente se comprueba que se hayan alcanzado los objetivos previstos (Blandez, 2014).

En este sentido se puede resumir en los siguientes elementos: Planeación. Organización. Ejecución y Control, no obstante, algunos autores explican la reducción a tres: Previsión, Planeación y Organización, los cuales poseen una fase mecánica que se combina a estos los cuales son: la Integración, Dirección y Control (Reyes A. , 2014).

#### 1.3.2. La administración por procesos

También se le denomina sistema de gestión, consiste en el acogimiento de herramientas y metodologías adaptadas a las necesidades de una organización o empresa, mediante las cuales, se fijan las responsabilidades, el uso de los recursos, la ejecución de acciones, que vayan en torno al cumplimiento de los objetivos.

Basado en la descripción anterior, existen varios tipos de procesos los cuales se mencionan a continuación:

- **Procesos operativos:** su finalidad es transformar los recursos para lograr el producto o suministrar el servicio acorde a las exigencias del cliente. Estos procesos precisan de recursos para su realización, debiendo tener la información necesaria que será empleada para el control y gestión.
- **Procesos de apoyo:** son dados por el talento humano con el uso de recursos físicos que son ineludibles para poder cumplir con los intereses de los clientes.
- **Procesos de gestión:** aquí se incluyen las acciones pertinentes para la evaluación, control, seguimiento y medición, necesarios para hacer funcionar los otros procesos, adicionalmente se suministra lo necesario para tomar decisiones, aparte de proyectar los planes para los avances posteriores.

- **Procesos de dirección:** conocidos como procesos estratégicos, es donde se hace la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia, los resultados, y poder alcanzar la misión y visión que se propuso la empresa. (Calderón, 2017).

### **1.3.3. La Administración Pública**

Es esa actividad legítima, técnica y jurídica que de forma permanente es realizada por el Estado, cuyo fin es proyectar, estructurar, dirigir, fiscalizar y evaluar la correcta marcha de los servicios públicos.

Por eso se dice que la finalidad de la administración pública radica en la eficiencia en la prestación de los servicios eficientes, que puedan satisfacer las necesidades en la sociedad. Esto coadyuva en el desarrollo del país. Para que se registren estos efectos la administración tiene que establecer unos objetivos, fijar acciones, seleccionar procesos, escoger acertadamente, ejecutar las acciones correspondientes y vigilar las actuaciones de los trabajadores (Pardo, 2016).

Es importante, el proceso de evaluación ya que este conduce al descubrimiento de las debilidades y fortalezas que tiene la administración en su funcionamiento, poner de manifiesto la responsabilidad de empleados al cumplir con sus funcionalidades. Se pueden medir los indicadores, resultados para analizar y calcular con el propósito de suprimir errores y establecer medidas para superar los obstáculos que pudieran presentarse.

### **1.3.4. Talento humano**

Se ha definido el talento humano como esa capacidad de las personas de estructurar y alcanzar de forma inteligente las exigencias de una ocupación en específico. Donde se ponen de manifiesto las habilidades, capacidades y experiencia de los individuos. Sin embargo, esto no se refiere a la actividad humana en particular, sino también a los elementos que impulsan al ser humano, que pueden formar parte del concepto de talento como: competencias, potencial, motivación, pericia, vocación, experiencia entre otros (Alles, 2017).

En estos tiempos, toda empresa u organización requiere de empleados que cuenten con la capacidad de comprender lo que requieren los clientes o usuarios y de convertir esto en una posibilidad para ellos y para la comunidad, sin importar las características organizacionales.



En la actualidad, la Gestión del Talento Humano, se reconoce como parte fundamental de la administración de una organización, ya que permite establecer qué es lo necesario mejorar, la manera más eficiente de lograr, además de mantener las relaciones entre todas las áreas por las que está compuesta la empresa, teniendo en cuenta sus objetivos. Para lograr esto, debe de establecerse un equilibrio entre las metas individuales del personal y las metas de la organización (Alean, Cortina, Simancas, & Rodríguez, 2017).

Según esto, se debe considerar la gestión de talento humano como la estrategia para que la empresa cuente con el personal más talentoso del mercado, incrementando la competitividad empresarial, cuando requiera identificar e incorporar a los empleados con mejor rendimiento y además mantenerlo.

### **1.3.5. El talento organizativo**

Para que la empresa potencie el talento organizacional debe mejorar y fortalecer el clima organizacional, que este sea positivo, favorecer el sentido de pertenencia del personal para con la organización, identificar las variables que afectan a ese personal y las habilidades de estos que aún no ha sido aprovechado. La función del talento organizacional es entonces, que las empresas se desplieguen de la mejor manera hacia el logro de sus objetivos (Alles, 2017).

Teniendo en cuenta este concepto, el talento organizativo tiene dos vertientes, una que va dirigida a la identificación de las personas que tengan más potencial y mayor compromiso con la empresa y del personal existente mejorar las aptitudes con políticas para capacitar al personal. Tratando de que el personal desee quedarse en la empresa el talento organizativo alcanza una motivación creando un entorno de trabajo agradable.

En las organizaciones hay talento humano que puede ayudar con el logro de los objetivos, sea de producción, servicio u otro. Para ello las empresas actualmente se preocupan por mantener al personal calificado satisfecho de pertenecer a la organización.

### **1.3.6. Formación del talento humano**

El concepto de formación respecto del talento humano, como lo expone (Alles, 2017), esta puede tener un punto de vista diferente, respecto a si se trata de la organización o el personal en particular.

- **Personal:** hace alusión a la adquisición de conocimientos técnicos y psicológicos para que puedan desarrollar mejor las funciones que realiza y en sí

su profesión.

- **Organización:** se refiere al proceso que tiene como objetivo mejorar el talento humano a fin de conseguir un mejor nivel en el entorno, optimizar la productividad.

### **1.3.7. Selección de personal**

Se puede definir la selección de personal como a esa elección de personal calificado, para cubrir vacantes determinadas en una organización, de entre los aspirantes. Este proceso se realiza a través de técnicas de identificación de las destrezas de los aspirantes y la identificación con el perfil para el cargo, lo cual permite analizar los indicadores que estimarán cual es el mejor individuo.

Para lograr una selección de personal exitosa, es necesario tener como eje fundamental los objetivos de la organización, los lineamientos de cada unidad que conforman la misma y la relación existente entre ellas. Hay factores que se considerarán al momento de afrontar el proceso de selección como lo indica (Alles, 2016) estos pueden ser:

- Conocimientos
- Destrezas
- Competencias

Todas estas, diseñadas para que cumplan con todos los requerimientos específicos de los cargos para el cual optan los postulantes. Así la selección de personal enlazará las capacidades de los seleccionados con los requerimientos propios de la organización, atravesando un proceso técnico.

### **1.3.8. Talento Humano por Competencias**

Esta consiste en la captación, el desarrollo y conservación del talento humano a través de la formación permanente mediante sistemas y procesos basados en las capacidades del personal en: su formación, en la toma de decisiones, en el análisis, la negociación, interacción con los demás, entre otras aptitudes. Con la finalidad de obtener los mejores resultados para la empresa tales como: incremento de ganancias, competitividad ante otras marcas y mejor posición en el mercado, los cuales son pretendidos para alcanzar la rentabilidad deseada como cometido.

Este modelo de gestión permite la alineación intelectual de una organización respecto a las estrategias del negocio, a su vez en paralelo, permite el desarrollo profesional de los trabajadores, evidentemente cada empresa aplica distintas estrategias en particular, debido a sus necesidades, produciendo las competencias en base a esos requerimientos, siendo una labor gerencial la planificación adecuada que les lleve a lograr cumplir con los objetivos generales y específicos la misión y visión que se haya planteado la organización (Alles, 2017).

### **1.3.9. Régimen de Gestión del Talento Humano**

Es el que está establecido en los principios normativos que regulan y resguardan el desarrollo del trabajador dentro de una institución, en el ejercicio de las funciones inherentes que le han sido encomendadas, para ello debe garantizarse su capacitación, obediencia debida a sus derechos, la evaluación y la remuneración por los servicios prestados, debiendo éste dar la contraprestación que es el cumplimiento de sus obligaciones bajo los parámetros de la eficiencia y la ética profesional correspondiente.

Ahora bien, de acuerdo con Barceló (2019), existen diez pasos que deben cumplirse para gerenciar el talento humano los cuales se mencionan a continuación:

1. Programación de los recursos humanos: planificar la manera de obtención y conservación del talento.
2. Reclutamiento: ser competente en interesar y contratar al talento; una estrategia basada en el *employer branding* (marca de una organización).
3. La admisión a la organización; los nuevos empleados como parte de la productividad de la empresa.
4. Plan estratégico: diseño y ejecución de planes que coadyuven en alcanzar los objetivos.
5. Evaluaciones 360°: en el desempeño de los trabajadores.
6. Desarrollo del liderazgo: con actividades que persigan orientadas a optimizar las destrezas de los trabajadores.
7. Desarrollo profesional: fijando metas, con planes ligados a objetivos y a los beneficios particulares.
8. Programas de reconocimiento: en aras de motivar a los trabajadores, para alcanzar el éxito de la organización.
9. Competencias: identificar las características de los trabajadores y considerar los

más exitosos.

10. Retención: no solo conservar a los exitosos en organización, sino que lo haga dentro de un ambiente de trabajo agradable (Barceló, 2019, párr. 9).

#### **1.3.10. Evaluación del desempeño**

En una organización, la eficiencia en la realización de las tareas asociadas a los cargos establece la productividad, los costos administrativos, la rentabilidad, la competitividad de la organización y el cumplimiento de la misión. Para ello se establecen mecanismos para medir el desempeño, que exponga los resultados al personal, vinculándolos con la trascendencia de misión y visión institucional, siendo que su participación no se limita a realizar las funciones, sino que todo va dirigido al alcance de unos objetivos, cuya trascendencia sobrepasa su labor.

En este sentido, la evaluación de desempeño es una herramienta para confrontar los resultados del cumplimiento de las funciones cada miembro del personal con el rendimiento que se espera de acuerdo con su cargo. Es partir de esta que se pueden tomar decisiones respecto a remuneraciones, ascensos y medidas correctivas respecto a los cargos (Cuesta & Valencia, 2014).

#### **1.3.11. Comunicación en equipos**

Los equipos de trabajo deben tener una excelente comunicación, de manera que cada uno de los procesos fluyan sin ningún inconveniente y de presentarse, se tengan las alternativas necesarias para solventarlo y seguir cumpliendo a cabalidad las labores que cada uno posee dentro de la organización.

En este sentido se presentan seis aspectos claves que deben cumplirse para que la comunicación sea efectiva:

- Expresarse con claridad.
- Aceptar los distintos puntos de vista.
- Aprender a escuchar.
- Compartir fuera del ámbito laboral, para generar confianza en los integrantes del equipo.
- Aportar ideas, sin menoscabar las acotaciones de los otros.
- Hablar en positivo, usando palabras motivadoras para con los demás.

### **1.3.12. Planeación de recursos humanos**

Es visualizar o proyectar con antelación lo obtener a futuro, para poder dar cumplimiento a esto se deben establecer los diferentes objetivos que se desean alcanzar, establecer puntos fuertes y débiles con el fin de obtener un análisis interno, además se debe realizar un análisis externo para establecer las amenazas y oportunidades. Para crear planes tácticos es necesario formular un conjunto de estrategias que a su vez se dividirán en pequeños planes a mediano plazo para cada área de la empresa. Finalmente se realizan los planes operativos, que son el despliegue de los planes tácticos que se desplegarán en un corto plazo (González, Olivares, González, & Ramos, 2014).

### **1.3.13. Estrategias**

Las estrategias se refieren a una serie de decisiones que se asumen de manera consciente de las posibles repercusiones que puedan ocurrir, no sin antes haber analizado cada factor influyente, que perseguirá siempre un objetivo común dentro de la institución.

No todas las organizaciones, pueden identificar el diseño de las estrategias que sean propias para la empresa. No hay unas estrategias generales que abarquen a todas las organizaciones, sin embargo, por la relevancia de tomar decisiones efectivas, todas las empresas a la hora de tomar decisiones, los hacen para optimizar los recursos materiales y humanos, para cumplir con las metas (Guitart, 2015).

Con el fin de incrementar la competitividad y/o productividad se emplean estrategias que son planificación de diferentes acciones en el caso de los recursos humanos.

### **1.3.14. Planificación estratégica**

En concordancia con la conceptualización, la planificación estratégica es un proceso constante, donde intervienen múltiples factores y que está dirigido al logro de la misión de la empresa, por lo que, para cumplir con sus premisas, deberá ser dinámico que pueda prever situaciones y tener acciones destinadas otorgar soluciones a los requerimientos.

Por este motivo, el plan estratégico es el mejor aliado de un administrador, del personal y de la empresa en general. Ya que sirve de ayuda a comprender de una manera técnica hacia quiere ir la empresa y la forma en que lo va a realizar, para cumplir los objetivos planteados.

### **1.3.15. Principios básicos de la Planificación Estratégica**

- Factibilidad. Se debe tener certeza que lo planificado puede ser ejecutado, debe adecuarse al mundo real, teniendo en cuenta los contextos de objetividad donde se aplicará.
- Objetividad y cuantificación. Debe establecerse los datos estadísticos existentes con precisión y exactitud, evitando ideas subjetivas o especulativas, con la finalidad de procesar los planes que reduzcan los riesgos al mínimo.
- Flexibilidad. Se debe establecer márgenes de holgura, con lo cual se podrán confrontar los imprevistos y dar los correctivos que sean convenientes.
- Unidad. Los planes específicos deben ser parte de un plan general para lograr alcanzar todos los objetivos generales trazados por la empresa (Rodríguez, 2018).

### **1.3.16. Proceso de la Planificación**

El proceso de planificación es una manera óptima de evaluar la situación actual de la empresa en cuanto al personal, pues se consideran elementos internos y externos que le afecten a esta, se estudia la diferencia entre la existencia y lo proyectado, con lo cual se podrá elaborar planes estratégicos (Mendoza, López, & Salas, 2016).

El proceso de planificación estratégica al tener como objetivo que la organización pueda lograr sus fines, como se indica a continuación:

- Armonizar las acciones del plan con la misión y los objetivos de la institución.
- Manejar de forma efectiva la distribución y las funciones de la empresa, así como la estructura y descripción de cargos.
- Precisar el perfil completo del personal, situación socioeconómica, familiar, educativa, entre otros.
- Tener un inventario de talento humano actualizado, donde se registren las habilidades del personal (y de aspirantes), políticas de reclutamiento y selección, contratación, las capacitaciones, remuneraciones, las relaciones laborales en general y los motivos egreso del personal.
- Proyectar diagnósticos de la situación del personal, además de pronósticos que permitan anticipar los movimientos de trabajadores en el futuro.

### **1.3.17. Elementos de la Planificación Estratégica**

Para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica es necesario que se cuenten con los elementos que se mencionan a continuación:

#### **1.3.17.1. Evaluación del Entorno**

Los recursos humanos son parte fundamental cuando se desea realizar un estudio de la situación de la empresa en la actualidad con el fin de comenzar una planificación estratégica, para esto es necesario efectuar un análisis FODA. Para llevar a cabo este examen se debe tener en cuenta el talento humano de la empresa, y realizar un análisis interno y externo del mismo, lo que va a establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta actualmente la empresa (Mendoza, López, & Salas, 2016).

Este estudio, se constituye como una herramienta para la evaluación diagnóstica de un escenario concreto, ya que nos muestra lo bueno y lo malo de la situación o de la toma de decisiones. Así se pueden diseñar y emprender las acciones preventivas y correctivas ante las diversas adversidades.

#### **1.3.17.2. Misión**

Para conceptualizar la misión de la empresa es necesario acudir a ciertos cuestionamientos que darán el contenido de este elemento, tal como la especificidad de lo que se hace en la organización; la metodología que es utilizada para la producción de los bienes y servicios, además de a qué personas está dirigido el objeto de estos, es decir agrupar los razonamientos por los cuales se justifica su existencia. Todo en su conjunto es parte importante de la esencia de la empresa (Ogliastri, 2017).

#### **1.3.17.3. Visión**

Para entender la visión, se debe acudir a las metas que se propone cumplir la organización. Los objetivos que se definen para la empresa permitirán el mejoramiento permanente en aras de aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo institucional.

Respecto al particular, plantea Ogliastri:

La Visión son hechos concretos, resultados esperados, responde a la pregunta: ¿Cómo nos imaginamos? ¿Cómo queremos que sea la empresa dentro de diez años? Las buenas declaraciones de Visión producen un silencio reflexivo de las instituciones, seguido por la decisión de alcanzar una meta que vale la pena (2017, pág. 45).

La visión establece la etapa que la organización quiere lograr y ayuda a formar el rumbo que posibilite perfeccionar la posición presente en algún momento específico, o sea establecer lo que se pretende alcanzar en el futuro.

#### **1.3.17.4. Objetivos.**

Los objetivos de la empresa son esas metas que se propone y hacia dónde van dirigidos todos los recursos con que cuenta esta para lograrlo. Es así como se puede definir que los objetivos estratégicos buscan alcanzar mediante herramientas modernas y recursos adecuados lo idealizado y planificado por la organización. Eso que específicamente se pretende lograr fundamentado en la visión.

##### 1.3.17.4.1. Objetivos Específicos

Son aquellos objetivos concretos que se deben cumplir para que en su conjunto se logre alcanzar el objetivo general, estos minuciosos en cuanto a la descripción de temporalidad, definición de metas e indicadores para la medición del cumplimiento, además se acompañan del riesgo que comporta respecto a la consecución de cada uno.

##### 1.3.17.4.2. Valores de la organización

Cuando hablamos de los valores de una empresa, se alude a la conjunción de los principios éticos que elige la organización para guiar sus actividades. Frente a la conceptualización de los valores de una empresa expone Ogliastri que “son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes” (2017, pág. 79).

Se puede decir que la esencia de la organización está formada por los valores, estos son la base de su personalidad pues con estos pone de manifiesto la forma de actuar de esta.



### **1.3.18. Tipos de Estrategias**

#### **1.3.18.1. Estrategia Funcional**

La estrategia funcional de Recursos Humanos va dirigida a estructurar las actividades tendientes a que se lleven a cabo en un área o departamento en específico, incluyendo las que se dan lugar en la oficina de recursos humanos, todo ello en vista a los objetivos generales de la empresa, por ello deben ser coherentes con estas sucesivas estrategias que han de permitir lograrlos (Fernández & Junquera, 2013).

Las estrategias funcionales entonces se pueden ver como la extensión de las funciones de recursos humanos cuando se requiera movilizar esos recursos en pro de los planes que persiguen los objetivos.

#### **1.3.18.2. Estrategia estructural**

Esta clase de maniobras van dirigidas al grupo de actividades que impliquen procesos subyacentes a lo interno de la empresa, trata principalmente de ordenar la compañía desde dentro, manejando su composición poniendo énfasis en los empleados.

#### **1.3.18.3. Formulación de Estrategias**

La estrategia como elemento esencial del plan estratégico, es un proceso dinámico que está en permanente actualización, pues como ya se ha observado no existe un tipo de estrategia para cada empresa, ya que esto dependerá de la situación interna y externa de la empresa (Guitart, 2015).

Por ello la estrategia puede considerarse como una proyección que integrada por aspectos específicos que está inmerso en la misión o visión, pero llevando esa generalidad que caracteriza a estos al detalle.

- **Estrategia FO:** Se aprovechan las ventajas de las oportunidades externas para utilizar en las fuerzas internas de la organización.
- **Estrategia DO:** Se sirven de las oportunidades externas para intentar superar las debilidades internas.
- **Estrategia FA:** Las fuerzas de la organización son utilizadas para impedir que existan repercusiones de amenazas externas
- **Estrategia DA:** Con el objetivo de hacer menor las debilidades internas y evadir

amenazas del entorno, se utilizan estas técnicas defensivas.

### **1.3.19. Plan estratégico**

Mediante este se hace patente la estrategia adoptada por la organización, este está integrado no sólo los objetivos, sino por las actuaciones que se llevarán a cabo para alcanzarlos. El plan sirve para que se internalice además de los objetivos y las acciones, la materialización de los conceptos que integran la misión, visión valores de la empresa. (Mendoza, López, & Salas, 2016).

Consecuentemente, el plan estratégico tiene como elementos integradores: recursos, objetivos, tácticas y acciones, lo que conforma un todo.

### **1.3.20. Análisis situacional**

#### **1.3.20.1. Matriz FODA y DAFO**

El diagnóstico del escenario de la empresa de forma objetiva favorecerá la comprensión del entorno en el cual será necesario la toma de decisiones de recursos humanos. Para hacer el mencionado análisis se utiliza la matriz FODA como instrumento importante para identificar las capacidades y limitaciones de la empresa, en unión con lo que la rodea y con la finalidad de establecer estrategias impulsadas por los resultados (Guerrero, 2014).

Mediante la construcción de una matriz, se podrá procesar e interpretar los resultados de forma idónea, de allí provendrán las estrategias fundamentales que es necesario poner en práctica. Ver (Anexo 1 y 2)

### 1.3.20.2. Análisis situacional interno y externo

El análisis para identificar las oportunidades y amenazas respecto a los factores que inciden en la gestión de recursos humanos, tal como se presenta en la siguiente tabla:

<b>Análisis del entorno social</b>	Estudio de un conjunto de factores determinantes para las personas que la empresa requiere para su funcionamiento y en el marco de su futuro desarrollo.
<b>Análisis del entorno económico</b>	Informaciones del entorno económico general o local tales como: costo de vida real, índices económicos global y del sector en que se encuentra la empresa.
<b>Análisis del entorno tecnológico</b>	Selección y calificación de las competencias requeridas para utilizar de forma eficiente las nuevas tecnologías y la importancia de estas para las necesidades de personal.
<b>Entorno político-legal</b>	En este análisis se debe integrar indicadores legales establecidos que puedan significar limitaciones u oportunidades para la empresa. También sindicatos y resoluciones de entes públicos que afecten al sector.

**Tabla 1. Análisis situacional**

**Fuente:** (Mendoza, López, & Salas, 2016)

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

### 1.3.20.3. Evaluación de factores internos (E.F.I.)

Con la elaboración de una matriz EFI se analizan los factores internos que posibilitan estudiar las fortalezas y debilidades de la empresa, mediante juicios subjetivos del evaluador.

Esta matriz consta de un cuadro con doble entrada, una con los factores de éxito con respecto a las fortalezas y debilidades de la institución y la otra con los valores establecidos para los indicadores, en virtud del aporte para la organización.

#### **Pasos para alimentar la matriz EFI:**

1. Se hace un listado de los indicadores de triunfo previamente establecidos mediante la evaluación interna, que va de 5 a 10 factores internos de fortalezas y

debilidades. El evaluador debe ser específico.

2. Se asigna un impacto o peso a los indicadores 0.0 sin importancia a 1.0 totalmente importante El peso que se adjudique a un factor indica la importancia de este para obtener éxito en la organización.
3. Puntuar con entre 1 y 4 a cada uno de los indicadores, a través de los cuales se señalan los grados: debilidad mayor 1, promedio 2, fortaleza menor 3, fortaleza mayor 4.
4. Se multiplica el impacto que se le asigna a cada indicador por la puntuación que resultó. De así se establece la calificación ponderada.
5. Se suman calificaciones ponderadas para totalizar los resultados de la organización en su conjunto. (Ver anexo 3)

#### **1.3.20.4. Evaluación de factores externos (matriz E.F.E.)**

Con la creación de una matriz EFE se analiza información respecto a los valores externos relacionados con la organización.

Esta matriz también consta de un cuadro con doble entrada, con los factores críticos de éxito de oportunidades y amenazas de la institución; la otra posee los valores estipulados para los indicadores en cuanto al aporte de la organización.

##### **Pasos para alimentar la matriz:**

1. Se asigna un impacto a cada factor partiendo del 0.0 como menos importante a 1.0 como bastante importante. Este impacto o peso será indicador de la importancia que tiene ese factor ese factor en particular para que la organización triunfe. A las oportunidades se les asigna impactos mayores que las amenazas.
2. Establecer un puntaje de 1 a 4 para todos los indicadores, para de esta forma dar respuesta a si las estrategias existentes de la empresa están alcanzando la eficacia respecto al tópico, 4 = respuesta alta, 3 = respuesta por encima de la media, 2 = respuesta promedio y 1 = respuesta baja. Estas evaluaciones se fundamentan en la eficacia de las estrategias que la empresa haya trazado. Es así como en el cuadro las puntuaciones se fundamentan en la organización, en el paso 2 se tratan de la industria a la que pertenece la organización.
3. Se realiza una multiplicación del peso de cada indicador por el puntaje obtenido, de esta forma resulta un promedio, que está compuesto por la sumatoria, la cual fija el total promedio que arroja la empresa.
4. El puntaje promedio más alto que puede recibir la organización en la matriz EFE, sin importar el número de indicadores entre amenazas y oportunidades con la que se alimente el cuadro es de 4.0 y lo mínimo será 1.0. (Ver anexo 8)

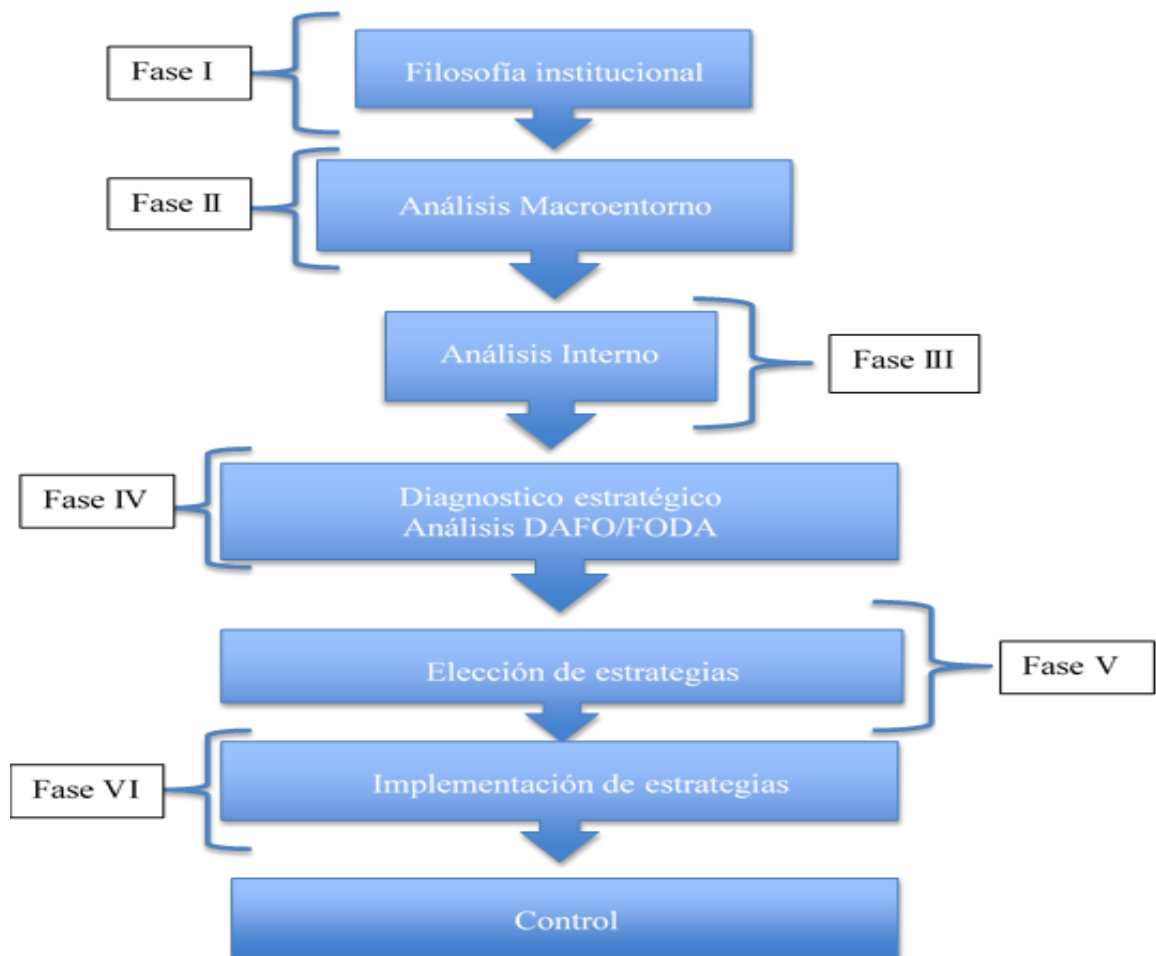
#### **1.3.20.5. Indicadores de gestión**

Son los datos que reflejan los efectos de las operaciones que se realizan dentro de una organización. Con el objetivo de que sean el fundamento para las decisiones a tomar dentro de esta, siendo importante que los indicadores sean veraces para que se pueda hacer una interpretación de resultados efectiva (Cuesta & Valencia, 2014).

Estos indicadores permitirán evidenciar la productividad o los obstáculos que se presentan en las acciones para lograr los objetivos empresariales y ayuda a la determinación de las operaciones correctivas. Para la elaboración del plan estratégico, los indicadores que se tomar en cuenta respecto a las actividades de gestión humana de la organización se observan en el anexo 7.

#### **1.3.20.6. Plan de Acción**

Al haber establecido el marco teórico, se utiliza toda esta información para elaborar el plan de acción en concreto, en este caso el plan estratégico. En cada cambio de autoridades se han modificado las diferentes estructuras de los diferentes planes estratégicos institucionales con la única finalidad de que todo este alineado y acorde a cada una de las situaciones y realidades que persigue el Ministerio, no por demás se debe aclarar que siempre se deberá realizar cambios en beneficio de la institución para lograr alcanzar los objetivos de una manera adecuada y eficiente. A continuación, se ilustra la imagen de cómo implementar una estructura estratégica.



**Figura 1. Modelo de Plan Estratégico**  
**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque metodológico de la investigación

Con el objetivo de desarrollar la propuesta denominada “Plan Estratégico de la Gestión de Administración del Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda” se utilizará el método cuantitativo que permitirá evaluar los datos proporcionados en el trabajo de campo, el mismo ayudará a determinar el procedimiento que posteriormente se empleará para analizar la hipótesis planteada.

Además, para efectuar el análisis del plan estratégico se consideran las leyes, reglamentos y demás instrumentos que se aplican en la GATH, las mismas que rigen la función pública y por ende el funcionamiento de la Institución.

##### 2.1.1. Método Analítico - Sintético

Mediante el análisis de cada uno de los Subsistemas de la GATH, se puede comprender cada una de las dificultades y necesidades, para así poder implementar las estrategias como parte del plan estratégico.

##### 2.1.2. Método Inductivo

Mediante el análisis global de la Gestión de Talento Humano del MIDUVI, con la información que se recogió se logrará obtener varias conclusiones, mismas que permitirán desarrollar una cultura de calidad en beneficio de la institución.

##### 2.1.3. Método Deductivo

Al realizar la propuesta del “Plan Estratégico de la GATH para el MIDUVI”, se determinarán los objetivos a seguir, enmarcados en las normas, leyes y reglamentos de la institución

## **2.2. Diseño o tipo de investigación**

### **2.2.1. Población y muestra**

Esto se refiere al universo de personas o elementos que se tomarán en cuenta para el presente estudio.

#### **2.2.1.1. Población**

La población que se abordará con la investigación está integrada por 18 funcionarios de la Gestión de Talento Humano de la institución.

#### **2.2.1.2. Muestra**

En vista al número de la población, es recomendable no establecer una muestra.

### **2.2.2. Investigación Descriptiva**

Permitirá la determinación de los problemas actuales, mediante las averiguaciones que son indagadas con los servidores públicos, quienes conocen los procesos y hechos que se originan en la institución, la finalidad es obtener las estrategias de mejoramiento.

La presente investigación está orientada a la recopilación y evaluación de información necesaria para establecer el o los puntos críticos que tiene la GATH, y de esta manera desarrollar nuevas estrategias que la fortalezcan y permitan alcanzar el porcentaje deseado de cumplimiento en sus objetivos.

### **2.2.3. Investigación de Campo**

Con esta investigación a través de la recopilación de información, con la realización de diversas entrevistas a autoridades y servidores competentes se logra obtener información real en la investigación de campo con el objetivo de realizar un análisis FODA para establecer los acontecimientos pertinentes que ocurren diariamente dentro de la Gestión de Administración del Talento Humano.

### **2.2.4. Investigación Documental**

Con el acceso a la información se logró investigar, revisar, verificar, analizar e interpretar las fuentes de páginas web, revistas, libros, normativas, reglamentos y demás documentos legales que fundamenten teóricamente este plan.



## 2.3. Métodos empíricos para la recolección de la información

### 2.3.1. Técnicas aplicadas

Para realizar el análisis de FODA fue precisa la asistencia de los trabajadores de la Gestión de Talento Humano con el objetivo de conseguir una investigación de campo a través de múltiples entrevistas.

#### 2.3.1.1. Entrevista

Es una técnica que se utiliza con la finalidad de indagar, recolectar, clasificar, analizar y procesar la información que el entrevistado confiere bajo su consentimiento y aceptación, generando datos reales que permita conocer la situación actual y hacia donde pretende llegar la GATH mediante nuevas alternativas y estrategias. Para estos fines se efectuó una entrevista semiestructurada al Director de Talento Humano, Técnico Especialista y Técnico Especialista de Planificación del MIDUVI. (Ver anexo 6)

#### 2.3.1.2. Análisis de la entrevista a expertos

##### Entrevista semiestructurada N°1

###### ***Objetivos:***

- Conocer la opinión de la Dirección de Talento Humano respecto a la planificación estratégica vigente.
- Identificar los aspectos que destacan (positiva y negativamente) en las acciones de la GATH.

###### ***Instrucciones:***

- Estimado entrevistado, el propósito de esta entrevista es conocer su valiosa opinión. Para ello, se le realizarán una serie de preguntas dentro de su área de conocimiento, las cuales puede responder abiertamente.
- El tiempo para la realización de la entrevista es de 20 minutos, salvo que el entrevistado disponga otra temporalidad.
- Las respuestas deben ser concisas de acuerdo al aspecto que se cuestiona.

***Entrevistado:*** Ing. Grace Nieto, Directora de Administración de Talento Humano del MIDUVI

**Pregunta 1. ¿Cuenta la GATH con una Planificación Estratégica?**

Debido a la alta rotación de autoridades en el MIDUVI, no ha sido posible elaborar un Plan Estratégico para la GATH, teniendo en cuenta las actuales necesidades y de conformidad con el marco jurídico actual del país. Por lo que se requiere de manera urgente contar con este instrumento de gestión institucional.

**Pregunta 2. ¿Considera usted que la GATH, tiene bien definido su Misión y Visión?**

Actualmente la GATH tiene definida su Misión y Visión, pero es importante actualizarla en base a los requerimientos vigentes, tanto de actividades y responsabilidades.

**Pregunta 3. ¿Cuál es el Objetivo fundamental de la GATH?**

Debemos tener muy claro que el objetivo fundamental de la GATH es LIDERAR el grupo humano del MIDUVI, hacia la consecución de las metas institucionales. En este proceso se deberá gestionar, administrar y precautelar que se cumpla las normas legales y técnicas vigentes.

**Pregunta 4. ¿Cree usted que se debería hacer un nuevo Direccionamiento Estratégico en la GATH?**

Está muy claro que se necesita un nuevo direccionamiento estratégico para la GATH del MIDUVI, ya que la normativa actual está obsoleta y en una institución tan dinámica y demandante por parte del país y sus autoridades, se requiere lineamientos frescos.

**Pregunta 5. ¿Qué le hace falta a la GATH para satisfacer las necesidades institucionales del MIDUVI?**

Compromiso y proactividad de su equipo de trabajo. Direccionamiento estratégico claro y vigente. Presupuesto para atender las necesidades.

**Pregunta 6. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que lleva la GATH, y que indicador cree usted que le hace falta para mejorar?**

Existen algunos que actualmente se usan: Cantidad de personal capacitado. Cumplimiento del número de servidores con discapacidad y control del desempeño d los mismos.

Se debería implementar otros como: Nuevos procesos implementados. Nuevos modelos de Gestión. Evaluación 360°.

**Pregunta 7. ¿Con que frecuencia realiza un análisis y diagnóstico situacional de la GATH?**

Cada tres meses se realiza un análisis situacional. Midiendo los insumos y resultados mensuales podemos obtener datos cuantitativos.

**Pregunta 8. ¿En base a qué se establecen las metas y objetivos a cumplir la GATH?**

Las metas y objetivos de la GATH se establecen y miden en base a disposiciones de las autoridades, que son producto de su estrategia de gestión y se notifica mediante el sistema de Gobierno por Resultados (GPR).

**Pregunta 9. ¿Conoce usted las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la GATH?**

Como toda organización, existen puntos críticos y puntos claves que se necesitan ser tomadas en consideración al momento de un nuevo diseño estratégico.

**Pregunta 10. ¿Cree usted que los 5 Subsistemas de la GATH del MIDUVI, están acorde a la necesidad Institucional?**

Si bien es cierto el número de subsistemas debe ser en dependencia a la normativa actual, se podrían mejorar los procesos de manera que fluyan con mayor rapidez los trámites.

**Entrevista semiestructurada N°2**

***Objetivos:***

- Conocer la opinión de un especialista de talento Humano respecto a la planificación estratégica vigente.
- Identificar los aspectos relevantes para un plan estratégico en GATH del MIDUVI.

***Instrucciones:***

- Estimado entrevistado, el propósito de esta entrevista es conocer su valiosa opinión. Con este fin, se efectuarán un conjunto de preguntas dentro de su área de conocimiento, las cuales puede responder abiertamente.
- El tiempo para la realización de la entrevista es de 20 minutos, salvo que el entrevistado disponga otra temporalidad.
- Las respuestas deben ser concisas de acuerdo al aspecto que se cuestiona.

**Pregunta 1. ¿Considera usted que este es el momento oportuno para desarrollar un**

### **Plan Estratégico que mejore los procesos en la GATH?**

El momento en el cual los procesos requieren más atención, producto de los requerimientos institucionales y la demanda del país, ese es el preciso instante cuando se debe implementar un Plan Estratégico, y al parecer lo estamos viviendo.

#### **Pregunta 2. ¿Qué puntos considera usted trascendentales a tomar en cuenta para elaborar el Plan Estratégico de la GATH?**

- Designar a los profesionales idóneos
- Tener conformados equitativamente el número de profesionales que conforman las gestiones internas de la Dirección, mediante una buena planificación.

#### **Pregunta 3. ¿En qué considera usted que aportaría al MIDUVI la elaboración de un Plan Estratégico para la GATH?**

Un Plan Estratégico desarrollado para la GATH, puede influir en tener un panorama claro de hacia dónde queremos ir. Mejoraría el trabajo en equipo.

#### **Pregunta 4. ¿Cómo cree usted que se vería beneficiado directamente en su trabajo con la existencia de un Plan Estratégico de la GATH?**

Al tener las reglas del juego claras sabemos a qué atenernos en el trabajo. De esa manera dejan de existir expectativas falsas, rumores sin fundamentos, lo que nos permitirá definir metas propias y una autovaloración del trabajo, lo que contribuye a la mejora de la autoestima.

#### **Pregunta 5. ¿Conjuntamente de un Plan Estratégico que logre aumentar la calidad del trabajo, qué piensa usted que debería implementarse en la GATH del MIDUVI?**

Si bien es cierto que el Plan Estratégico de la GATH incluye todos o siquiera la gran generalidad de los aspectos importantes de trabajo, siempre existen puntos adicionales que son parte importante en el desarrollo del trabajo; por ejemplo: sistemas de comunicación directa entre sus integrantes; mejoras en el área laboral; metas claras y bien establecidas para cada lugar de trabajo, y otras consideraciones.

### **Entrevista semiestructurada N°3**

#### ***Objetivos:***

- Conocer la opinión de un técnico en planificación respecto a la planificación estratégica vigente en la GATH del MIDUVI.
- Encontrar los aspectos notables para un plan estratégico en GATH del MIDUVI.

#### ***Instrucciones:***

- Estimado entrevistado, la intención de realizar esta entrevista es tener conocimiento de la opinión que usted posee. Con este objetivo, se le aplicarán un conjunto de preguntas que estén en su entorno de conocimiento, estas las puede responder abiertamente.
- El tiempo para la realización de la entrevista es de 20 minutos, salvo que el entrevistado disponga otra temporalidad.
- Las respuestas deben ser concisas de acuerdo al aspecto que se cuestiona.

***Entrevistado:*** Ing. Daniel Gaona, Técnico de Planificación, MIDUVI

#### **Pregunta 1. ¿Cree usted que la elaboración de un Plan Estratégico para la GATH se podría tomar como un Plan Piloto para el resto de las direcciones del MIDUVI?**

Evidentemente la implementación de un Plan Estratégico en cualquier Dirección del Ministerio que mejore los procesos sería un modelo a seguir.

#### **Pregunta 2. ¿En qué aportaría el desarrollo de un Plan Estratégico de la GATH en la dinámica de trabajo del MIDUVI?**

Influiría de manera directa, ya que, al demostrar eficacia en sus procesos, eficiencia en el manejo de sus recursos y efectividad en sus resultados, el resto de las áreas se verían en la obligación de seguir sus pasos.

#### **Pregunta 3. ¿Qué insumos cree usted que serían necesarios para la elaboración del Plan Estratégico de la GATH?**

Sería importante tomar en cuenta la normativa vigente, actualizaciones de procesos. Así como los direccionamientos que dispongan las autoridades de turno.

#### **Pregunta 4. ¿Qué puntos considera importantes que el Plan Estratégico de la GATH podría aportar al engranaje de trabajo del MIDUVI?**

En el desarrollo de un nuevo estilo de trabajo; en la efectividad de la consecución de sus metas; en la creación de una nueva cultura laboral.

**Pregunta 5. ¿Conoce de otras direcciones del MIDUVI o de otras instituciones públicas, que hayan desarrollado planes estratégicos en sus direcciones para mejorar los procesos de trabajo?**

En el MIDUVI no se conoce de otra dirección que haya desarrollado este tema. Y entrevista otras instituciones a más del Plan estratégico Institucional, son muy escasas las áreas que hayan desarrollado un trabajo organizado y bien definido como se pretende.

**2.3.2. Análisis General de las entrevistas**

La presente entrevista se desarrolló con cada uno de los responsables de los subsistemas de Talento Humano. Adicionalmente con los analistas de Planificación se coordinó la elaboración de las posibles estrategias que se puedan aplicar para mejorar los procesos de Talento Humano.

En las entrevistas se hizo hincapié en los problemas con la rotación de las autoridades del MIDUVI, como causa fundamental de la ausencia de un plan estratégico. Además, coinciden los expertos en la necesidad de una actualización de los aspectos fundamentales de la organización, como lo son su visión, misión, objetivos y metas. Además de una adecuación de los procesos que lleva a cabo la GATH.

Al conocer los requerimientos que tiene cada una de las áreas con respecto a un nuevo estilo de trabajo basado en actualizaciones legales y técnicas, nos permite saber cuál sería el mejor camino a aplicar para actualizar los procesos y procedimientos.

Cada mejora que se realice repercute directamente en la productividad del trabajo, por esta razón se debe mantener actualizadas las mejores maneras de trabajar y de aprovechar los recursos y potencial del personal.

**2.4. Revisión Documental**

En este aspecto se hizo una observación complementaria, del marco legal, del conjunto de documentos y programas atinentes a las funciones de la Gestión de Talento Humano. Se hizo una revisión primeramente de la Constitución de la República, la cual sirve como base para definir a lo que se representa el término servidor público. Además, se sitúa la delegación a la ley de para estructurar todo lo referente al Talento Humano especialmente de la administración pública. (Ver anexo 10)

Eso remite a la Ley Orgánica de Servicio Público, en sus artículos del 52 al 76 en los cuales se define entre otras cosas las atribuciones de los equipos de gestión de Talento Humano, así como la obtención de los proyectos de estatutos, manuales e indicadores. En este sentido, la ley apunta al establecimiento de un Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, que son métodos, políticas, normas y procedimientos que van dirigido a los conocimientos, garantías y derechos de los servidores de la administración pública.

En definitiva, se refiere a un instrumento informático que permite el manejo óptimo de los procedimientos de gestión, desarrollo y administrativos del Talento Humano. Se encuentra bajo la rectoría del Ministerio de Relaciones Laborales. El SIITH será operado, en teoría, por las Unidades de Administración del Talento Humano - UATH de las instituciones, entidades y organismos del Estado. El SIITH se soportará en una plataforma informática integrada por diferentes componentes y módulos de gestión. (Ver anexo 11)

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO (GATH) DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA (MIDUVI)”**

#### **INTRODUCCIÓN**

El Presente capítulo está encaminado a la elaboración e implementación de un plan estratégico para la Gestión de Administración de Talento Humano del MIDUVI, con la finalidad de dar solución a los problemas detectados tanto internos como externos, incluyendo varias herramientas y métodos que se han utilizado en la recopilación de información.

La planificación en la gestión administrativa es una herramienta estratégica que permite definir los objetivos generales y específicos, mediante acciones a corto, mediano y largo plazo que respondan a las necesidades institucionales, por medio del uso de recursos necesarios para el cumplimiento de estos.

Considerando un eje fundamental en la administración pública, la planificación estratégica se podría mencionar que son el conjunto de acciones, lineamientos, reglamentos y políticas que permiten garantizar el buen desempeño y servicio en beneficio de los clientes internos y externos.

De acuerdo a la Misión y Visión Institucional, se ha podido determinar que se ha cumplidos con los objetivos y metas para la toma de decisiones y acciones adecuadas, con el apoyo del Talento Humano.

La Gestión de Administración de Talento Humano será fundamental para alcanzar las metas del plan, esto genera compromiso institucional por parte de los funcionarios dando paso a la estructuración fundamentada en las competencias de cada profesional, lo que se verá reflejado en los resultados en el desempeño en sus funciones. Esto a su vez repercute en el mejoramiento del ambiente laboral y en predisposición de los empleados a resistirse a los cambios. Lo que repercutirá en que se brinde la mejor atención posible a los clientes y al personal de la institución en general.



### **3.1.Fase I (Filosofía Institucional)**

#### **3.1.1. Antecedentes**

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda es un organismo del Estado Ecuatoriano que tiene como fin dictar las políticas públicas y vigilar que sean cumplidas, en cuanto a los temas de hábitat, vivienda y espacio público. Esto lo convierte en un organismo de preponderante importancia ante la dinámica de la vida social del Ecuador.

#### **3.1.2. Constitución del MIDUVI**

El Ministerio fue creado el 10 de agosto de 1992, a través del Decreto Ejecutivo Número 03, publicado en el Registro Oficial No. 1 de agosto 11 de 1992.

Con Oficio Número. MRL-F1-2009-0002942 del 8 de diciembre del 2009, el Ministerio de Relaciones Laborales, expresa un dictamen de aprobación del Proyecto de Estatuto Orgánico por Procesos del MIDUVI. El mismo es reformado a través del Acuerdo Número. 058, publicado en el Registro Oficial No. 120 de febrero 1 del 2011.

#### **3.1.3. Filosofía Organizacional**

Tomado de MIDUVI. (2016). *Manual de proceso de Planificación institucional*. Dirección de Administración por Procesos:

##### **Misión**

Proporcionando a los ciudadanos el acceso a un entorno seguro y sano, a una vivienda acogedora y a un espacio que integre a todos y sea público, somos la entidad del Estado que practica la rectoría y ejecución de la política pública de todas las ciudades. (MIDUVI , 2016)

##### **Visión**

Ser la entidad pública que brinda ciudades que incluyen a todos, que son imparciales, heterogéneas, que promueve la innovación y a ser sustentables para lograr que exista un buen vivir. (MIDUVI , 2016)

## Principios y Valores.

- **Confidencialidad:** todas las acusaciones e intranquilidades deben ser tratadas de una forma confidencia para lo cual se llevarán a cabo todas las medidas que sean necesarias. Es posible que la confidencialidad sea eliminada si existe un problema con la seguridad física de un individuo se encuentre en riesgo su bienestar, por lo que sea necesaria hacer alguna investigación.
- **Puntualidad:** Debe cumplirse con una actividad asignada o llevar a cabo una obligación antes o en el período establecido.
- **Responsabilidad:** No es más que un valor personal, que lleva implícito disponer, situar, recapacitar y apreciar las consecuencias de sus hechos.
- **Honestidad:** Teniendo en cuenta los valores de la verdad y además de la justicia, es un rasgo de la calidad de las personas que radica en comunicarse con coherencia y siempre diciendo la verdad.
- **Respeto:** Es tener en cuenta que un individuo, así como algún objeto posee un valor por ellos mismos, además también se funda en el respeto y reconocimiento recíproco.
- **Trabajo en equipo:** ya que está compuesto por múltiples visiones de problemas determinados, se debe respetar la opinión de todos participantes y tener una colaboración y cooperación.
- **Tolerancia:** Es el respeto ante un individuo que posee valores, ideas, prácticas y creencias diferentes a las de uno mismo, así como la capacidad de escucha y aceptación de toda persona.
- **Solidaridad:** es el sentimiento que hace que las personas permanezcan unidas a pesar de situaciones difíciles, realizando una colaboración mutua. (MIDUVI, 2016)

### **3.1.4. Direccionamiento Estratégico**

Si bien es cierto el MIDUVI, es una entidad de derecho público, legalmente constituida, a través de normas leyes y reglamento, mismas que le han permitido realizar sus actividades dentro de sus competencias; pero no obstante actualmente se han observado que existen algunas deficiencias de directrices que nos ha permitido diagnosticar la necesidad de realizar un plan estratégico.

En la actualidad es imprescindible contar con un plan estratégico, mismo que sea de conocimiento y desarrollado en conjunto por todas las Direcciones y/o Gestiones que les permita cumplir con las responsabilidades, de acuerdo con sus competencias, consolidando de mejor manera el objetivo institucional.

### **3.1.5. Mecanismos de Planeamiento Estratégico**

**Armonizar** la filosofía de la GATH del Ministerio de Desarrollo y Vivieda, indicada en la misión, visión, valores y políticas.

**Efectuar** un análisis interno y externo que permita establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Gestión de Administración del Talento Humano del Ministerio de Desarrollo y Vivieda.

**Determinar** los objetivos, las estrategias y labores que tienen como meta la Administración del Talento Humano.

**Desarrollar** el Plan de acción para la Gestión de Administración del Talento Humano.

### **3.1.6. Propuesta de la Filosofía de GATH**

#### **3.1.6.1.Misión**

Liderar el talento humano del MIDUVI, mediante herramientas, técnicas, estrategias, procedimientos flexibles y modernos, amparados en las Leyes y normativa vigente.

#### **3.1.6.2.Visión**

Ser la unidad del MIDUVI que lidere el cambio organizacional, garantizando el crecimiento personal y profesional, aprovechando los recursos en beneficio de la institución y la ciudadanía.

### 3.1.6.3.Políticas

Para la GATH de la institución se plantean las siguientes políticas:

**Capacitación continua del talento humano.** El MIDUVI implementará estrategias que permitan cumplir con el plan anual de capacitación de cada año, para que los funcionarios capacitados en sus áreas afines se sientan motivados y comprometidos con los objetivos institucionales.

**Directrices para garantizar el mejor funcionamiento.** El MIDUVI definirá como política los criterios para la selección, evaluación, planificación y distribución del personal a nivel nacional, de acuerdo a cada uno de los perfiles y puedan ser reubicados en las plazas que se generen la necesidad institucional, lo cual permitirá crecimiento profesional y un incentivo para los funcionarios.

**Oportunidad de ascensos.** Se brinda la posibilidad al talento humano del MIDUVI de ascenso en la misma unidad o dependencia en aplicación de la normativa vigente.

### 3.1.6.4.Principios y Valores

**Confidencialidad:** Compromiso por parte de los servidores para garantizar la privacidad de la información de todos los procesos que se lleve en la GATH.

**Responsabilidad:** Llevar cada uno de los subsistemas con eficiencia y eficacia, capaz de atender las necesidades institucionales a tiempo.

**Compromiso:** Tener conciencia de la importancia de su trabajo y vigilar los tiempos de entrega de los procesos que se llevan en la GATH.

**Liderazgo:** Compromiso con el equipo de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos.

**Trabajo en equipo:** Trabajo realizado por un conjunto de personas con un objetivo en común.

### 3.1.6.5.Objetivos estratégicos

Incrementar el índice de evaluación del desempeño del personal de la GATH

Optimizar el talento humano de la GATH

Incrementar el nivel de eficiencia del personal de la GATH en sus funciones.

Consolidar la presencia de la GATH en el MIDUVI

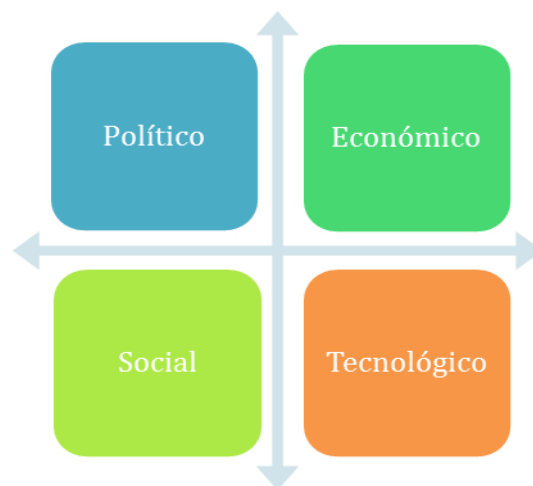
Se aplican normas y técnicas para el desarrollo de la GATH con el objetivo de lograr un mejoramiento en el clima laboral.

Mejorar la calidad de atención y servicio de la GATH a los clientes internos y externos

Disminuir la rotación de personal.

### 3.2.Fase II Análisis Macroentorno

#### 3.2.1. Análisis PEST



**Figura 2.** Análisis PEST

**Fuente:** (Peiró, 2016)

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

##### 3.2.1.1.Factor Político

Para lo que ha transcurrido del presente año 2019, el Gobierno Nacional que se ha denominado ‘morenísimo’, a pesar de haber llegado al poder con el apoyo del partido político Alianza País del antecesor gobernante, ha sufrido una división, donde un gran fragmento de los seguidores del presidente de la República actual se ha separado de las políticas e ideología anterior, desatando una oposición radical al ‘correísmo’. En este sentido, la postura política ha sido bastante radical, donde se han hecho una gran cantidad de señalamientos de hechos de corrupción, remoción de los cargos a servidores públicos, vinculados al gobierno anterior e incluso del actual, quienes están bajo la investigación de los órganos judiciales, algunos están privados de la libertad y otros se encuentran prófugos

de la justicia. No obstante, con un poco más de 2 años de gobierno, aun no se puede apreciar una agenda política y económica clara, que genere beneficios a la nación; no hay inversión extranjera relevante, no se ha incrementado el empleo formal, el aparato productivo del país no refleja un ascenso, lo que rige es la economía informal.

Por otra parte, en el marco del proceso de fusión de entidades ministeriales que se lleva cabo, trae consigo el despido de empleados estatales, que según cifras del gobierno oscilan entre 500 y 1.200 funcionarios, dependiendo de factores relacionado a las competencias laborales que resulten de las fusiones, donde se estudiará cada cargo, el perfil y la cantidad de personas con las mismas funciones.

Estas fusiones y estructuraciones ministeriales no tienen como norte el ahorro, aunque este sea un resultado, sino que el gobierno ha dirigido la atención hacia la eficiencia de los entes públicos.

La institución como único ente encargado de las políticas públicas para el hábitat y la vivienda está sujeta al nombramiento de autoridades basado en intereses de orden político y al cambio de las políticas gubernamentales respecto al gobierno de turno. El MIDUVI durante los últimos cinco años ha tenido 6 Ministros de Vivienda lo que ha incidido en la falta de continuidad de políticas de talento humano de parte de las autoridades.

### **3.2.1.2.Factor económico**

El Ecuador enfrenta situaciones complejas en cuanto a su situación económica, recortes presupuestarios donde especialmente se afectan los programas sociales y de infraestructura que corresponde al área de acción del MIDUVI.

El presupuesto del MIDUVI tuvo un incremento de 490% para este año, en contraste con el del año anterior 2018 que fue de USD 94,68 millones. El plan financiero es de USD 531,90 millones que están destinadas para la construcción y subvención de vivienda, así como para los individuos beneficiarios del programa Casa para Todos, se garantiza la tasa preferencial, que sean brindados por la banca privada, en el anexo 12 podremos observar esto para tener más claridad.

Asimismo, para el año en trayecto se tiene una proyección de construir 81.860 viviendas de interés social, en toda la nación. Con esto en mente se estaría cumpliendo con una parcialidad de lo planificado por la Administración actual que es una meta de 221.000 casas.

Los recursos destinados para el Plan Casa Para Todos circunscriben cuatro compensaciones financieras para viviendas, como son: la ampliación, agua y saneamiento, titulaciones del suelo y la reparación de daños producto de catástrofes naturales. Esto está dado a un 95% del presupuesto anual el 5% restante es el perteneciente al pago de las responsabilidades del MIDUVI con otros sujetos del Estado y la retribución monetaria de los empleados del Ministerio.

Esto en franco contraste con una de las políticas recientes, implantadas por el gobierno nacional es la aplicación del Plan de Austeridad Nacional y Política Pública, mediante el Decreto Presidencial No. 135 de fecha 1 de septiembre de 2017, se dictan “Las Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público”.

### **3.2.1.3.Factor Social**

Teniendo en cuenta lo especificado en el Plan Nacional de desarrollo 2017-2021, el estado tiene como objetivo garantizar una vida digna. Para lograr este objetivo entre otros factores se encuentra el hábitat y la vivienda, para ello se deben dar circunstancias de igualdad, con énfasis en la protección de los más vulnerables.

Se debe robustecer el trabajo de manera cooperativa en los distintos niveles de gobierno, quienes deben reconocer de una forma mancomunada las insuficiencias existentes en las localidades, para que tengan el acceso a los servicios básicos a la vivienda, con la debida planificación territorial y hábitat.

En virtud de las amplias responsabilidades del MIDUVI los factores sociales que lo afectan son la necesidad de construcción de viviendas, como también la reconstrucción de zonas afectadas por eventos naturales, la carencia de servicios públicos de calidad, como agua potable y transporte.

### **3.2.1.4.Factor Tecnológico**

Las recientes tecnologías de la información y la comunicación llamadas TIC han sido adoptadas gracias al impulso del sector productivo, lo cual es eje importante de la política pública del Gobierno. Estas tecnologías ya están dentro del país puesto que el 90 por ciento de la población posee teléfonos celulares, de los cuales un 56 por ciento son inteligentes, además ya un 36 por ciento de las viviendas posee acceso a internet. También se tiene datos que mientras un 37 por ciento tiene acceso a internet en sus viviendas un 33 por ciento de la

población tiene acceso a herramientas inteligentes. Para facilitar el administración y control de las Unidades de Talento Humano de entidades del sector público se utilizan un conjunto de herramientas tecnológicas que ha implementado el Ministerio de Trabajo, las cuales admiten mejorar el servicio a través de la utilización de plataformas inteligentes.

Múltiples son los acuerdos que lleva a cabo el MIDUVI con diversas universidades con el objetivo de que los estudiantes hagan sus prácticas preprofesionales en la institución en carreras tales como: Administración de Empresas, Arquitectura, Ingeniería Industrial y Psicología. Este proceso servirá de ayuda en distintas áreas, para agilizar la construcción de viviendas, certificación de terrenos, el levantamiento de la información social, que les permitirá a los jóvenes adquirir conocimientos y experiencia antes de graduarse.

### **3.3.Fase III Análisis Interno**

Cada institución ya sea pública o privada posee un entorno interno, con el interés de saber si el desempeño de los objetivos puede ser afectado por algún factor o variable, lo cual puede desatar un impacto en su desarrollo. Por esto es importante que cada Dirección o Gestión dentro de la empresa realice un análisis interno identificando las fortalezas que tiene cada grupo de trabajo y tomar las medidas estratégicas necesarias para minimizar las posibles debilidades mediante un plan estratégico acorde a las capacidades y los resultados que toda institución espera.

#### **3.3.1. Análisis de las Capacidades**

Mediante este análisis se logra evaluar y determinar las fortalezas y debilidades de la empresa; se realiza a profundidad un estudio del interior de la GATH con el interés de plantear las estrategias adecuadas para su mejoramiento institucional, para este análisis se determinarán cada uno de los subsistemas que lleva a cargo la Gestión de Administración del Talento Humano:

##### **3.3.1.1. Capacidad de Talento Humano**

Los profesionales están en continuo crecimiento, en cuanto al cumplimiento de normativas y regulaciones de los organismos de control externo. Por otra parte, se trata de organizar y estructurar el trabajo, de manera que cada servidor y servidora pueda ejercer sus actividades de una manera clara, sabiendo sus alcances y limitaciones. El personal de



MIDUVI tiene una política de atención al ciudadano basada en el lema “servir con calidad y calidez”, pero carece de un plan de capacitación continuo para los funcionarios.

La experiencia es el fuerte de la gente que trabaja en el MIDUVI, ya que la mayoría es personal de carrera con varios años de experiencia, poseedores de títulos profesionales de tercer y cuarto nivel y que han sabido afrontado muchos retos profesionales que se han ido presentando en el día a día, demostrando compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En la actualidad se poseen 18 servidores públicos al interior de la Gestión de Administración de Talento Humano, los cuales se encuentran distribuidos de manera inadecuada y poco funcional, siendo así que para algunos la carga laboral de los subsistemas es superior que otros creando conflictos internos. El personal corresponde a un equipo joven con capacidad para el trabajo multifuncional.

La estructura determina claramente en 5 subsistemas. Aparte de los procesos y/o actividades que realizan cada subsistema se deberá poner las falencias, necesidades y carencias de cada uno de los subsistemas como se describen a continuación:

### **3.3.1.2. Manejo Técnico de Talento Humano (GI)**

El subsistema opera las estrategias del talento humano de la institución. Está compuesto por un proceso de selección y reclutamiento, hasta su desarrollo integral, ubicación mediante el perfil profesional, registro y su evaluación periódica. Aquí se llevan a cabo los estudios de las características profesionales para seleccionar el mejor candidato para el puesto. Luego se los capacita mediante la normativa expedida al respecto, y en temas de ámbito conductual, así podemos contar con un nuevo empleado con las competencias para ocupar un puesto acorde a las necesidades de la institución.

Finalmente, el profesional es evaluado mediante la norma técnica expedida, para determinar si sus aptitudes son las que la institución busca. Además, mediante una planificación detallada se busca mantener tanto los perfiles, como el numérico de personal acorde a los productos que entrega cada subsistema. Así mismo se logra cumplir con las tareas fijadas a cada servidor.

El subsistema actualmente se encuentra a cargo de un solo analista, mismo que está encargado de llevar todo el proceso mencionado, lo que ha creado poca eficiencia y retraso en la entrega de sus productos.



**Figura 3. Proceso de inducción**

**Fuente:** (DGTH, 2019).

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

De la misma forma, se carece de un sistema de reclutamiento y selección que obedezca a los criterios por competencias para lograr la incorporación de servidores que cumplan con el perfil requerido.

### **3.3.1.3. Gestión de Talento Humano y Régimen Disciplinario (GI)**

Este subsistema se encarga de incorporar al personal dentro de los beneficios y obligaciones que disponen los organismos de control externo. Maneja sus movimientos dentro de una dinámica de trabajo altamente demandante. Registra su historial y mediante los instrumentos legales y técnicos, viabiliza su transitar en esta institución.

Además, determina las reglas de juego mediante reglamentos, bajo los cuales serán administrados los integrantes de esta institución. En cuanto a si rompe las reglas, se extralimita o comete infracciones, también esta área se encarga de evaluar y procesar el régimen disciplinario que se aplica al respecto.

El subsistema actualmente adolece de baremos e ítems que ayuden a clasificar de manera objetiva las distinciones respecto al nivel de eficiencia de los empleados y a su vez para analizar los aspectos concernientes al régimen disciplinario del cual es responsable. Lo cual genera poca eficiencia y procesos lentos.

#### **3.3.1.4. Gestión interna del Desarrollo Organizacional**

Mediante este subsistema, se desarrollan los instrumentos macro tanto institucionales como del área, bajo los cuales todo su personal será administrado. Dentro de sus atribuciones está la difícil tarea de definir una estructura acorde a las insuficiencias de la empresa, así como expedir sus reformas. Los responsables de este subsistema se ven en la obligación de mantener una estructura y perfiles dinámicos y flexibles, mediante la ejecución de las normas técnicas que para el efecto expide el Ministerio de Trabajo.

Para este efecto el Ministerio de Trabajo como organismo rector de la administración del talento Humano y sus remuneraciones, expide las normas técnicas bajo las cuales se elaboran la planificación de talento humano, y se determina la cantidad de personal idóneo y sus perfiles, para llevar una administración pública conforme a los requerimientos del gobierno actual. Pero el personal técnico para el diseño, creación y manejo de los sistemas resulta escaso, por otra parte, la estructura de la organización no presenta la flexibilidad que incentive el trabajo en equipo y por ende el surgimiento de liderazgo.

Actualmente este subsistema no cuenta con un perfil de cargos que esté al día con las necesidades de personal que presentan la institución, donde se figuren las características profesionales que permitan abordar con sus competencias las tareas que le son encomendadas a la institución.

#### **3.3.1.5. Remuneraciones y Nómina (GI)**

En cuanto al subsistema, es el encargado de la parte presupuestaria y de remuneraciones. Su obligación es mantener todas las obligaciones de pagos al día, tanto de manera interna a las y los servidores, así como a los órganos de afiliaciones externas.

Su trabajo se centra en el estudio detallado de las finanzas y liquidaciones en dependencia de lo que determina la ley. Su accionar es muy delicado ya que se maneja dinero público y está expuesto continuamente a auditorias de control. Debe llevar su contabilidad estrictamente, pagar lo que corresponde, cobrar lo que el empleado debe, transferir lo que por ley corresponda y así llevar un control exhaustivo de las finanzas públicas.

Otro problema corresponde a la alta rotación de personal, ya que esto ocasiona costos tangibles e intangibles, junto a los cuales aparecen costos asociados a la rotación, en virtud del desequilibrio de estructuras organizativas, de conocimiento y capacitación.

En el subsistema se encuentra trabajo represado, ya que la carga laboral es a nivel Nacional y los servidores que pertenecen a nomina no se alcanzan para dar respuestas inmediatas. No existe una simetría entre los requerimientos que se le hacen al MIDUVI en el marco de sus funciones. Esto es proporcional al problema económico del país y a la reducción presupuestaria que se impone a los entes de la administración pública. Lo que obliga a una optimización de los recursos con los que cuenta institución.

#### **3.3.1.6. Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional**

El subsistema, se vigila y regula la actividad de las y los trabajadores de la empresa en cuanto a su seguridad laboral física y su salud. Sus actividades se centran cuidar y precautelar que las condiciones de trabajo de su gente sean las óptimas. Sin descuidar las recomendaciones que los organismos de control interno, externo e internacional, al respecto emiten.

Mediante el trabajo de sus responsables, el subsistema debe analizar cada puesto y sus actividades, a fin de determinar las mejores condiciones de trabajo. Su omisión puede desencadenar circunstancias lamentables, como accidentes y pérdidas humanas.

Se contrató personal para que se encargue de realizar la Norma de Seguridad y Salud ocupacional, por cambio de autoridades estos servidores fueron notificados y no se pudo concluir el trabajo encomendado, para este año 2019, se espera contratar un especialista que pueda realizar las actividades inherentes al perfil y continúe con la elaboración de la Norma.

El MIDUVI además de ello cuenta con un dispensario médico, que por falta de recursos no ha logrado atender y proporcionar la atención necesaria a los servidores. Con la finalidad de evitar situaciones laborales es necesario contar con un plan continuo de capacitación de seguridad laboral, con lo cual ahora mismo no cuenta. Debido al fraccionamiento de actividades que son ejecutadas entre todos los analistas, el subsistema presenta afectaciones, lo cual dificulta enormemente el trabajo que debe realizarse en equipo.

#### **3.3.2. Capacidad financiera**

Por ser la Dirección de un ente del Estado ecuatoriano, no se cuenta con un presupuesto, estas acciones se ejecutarán teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la institución y convenios con otras instituciones públicas.

### 3.4.Fase IV (Diagnóstico Estratégico)

#### 3.4.1. Oportunidades y Amenazas

La tabla de oportunidades establece los parámetros con los que se pueda instaurar las estrategias a los fines de perfeccionar la gestión del talento humano de la institución, determinando los factores externos que contribuyan en el proceso.

<b>Oportunidades</b>	
<b>O1</b>	Única entidad encargada del manejo y políticas públicas para el hábitat y vivienda en el Ecuador
<b>O2</b>	Convenios estratégicos con otras instituciones para capacitaciones
<b>O3</b>	Políticas públicas que buscan garantizar la vida digna
<b>O4</b>	Apoyo interinstitucional entre todos entes del Estado
<b>O5</b>	Concursos de Méritos y Oposición del sector público
<b>O6</b>	Centralización de los Ministerios del Sector Social

**Tabla 2. Oportunidades**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

En la tabla de amenazas se manifiestan los elementos externos que pueden perturbar a la organización. Al conocerlas se pueden crear las tácticas necesarias para disminuir el impacto o promover las soluciones pertinentes.

<b>Amenazas</b>	
<b>A1</b>	Cambio en la cadena de mando
<b>A2</b>	Nombramiento de autoridades basado en intereses políticos
<b>A3</b>	Cambio de políticas gubernamentales
<b>A4</b>	Recorte presupuestario (aumentado)
<b>A5</b>	Inestabilidad política

**Tabla 3. Amenazas**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

#### 3.4.2. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas reconocen la responsabilidad a cargo del talento humano, respecto a la institución, puede llegar a ser favorable, para constituir las maniobras a seguir que sean más convenientes en base a las escalas de la estructura organizativa y su gestión.

<b>Fortalezas</b>	
<b>F1</b>	Personal con experiencia y conocimiento de las áreas.
<b>F2</b>	Garantía de ambientes de trabajo óptimas
<b>F3</b>	Organización en dependencia de las insuficiencias de la institución
<b>F4</b>	Personal con título de tercer y cuarto nivel
<b>F5</b>	Equipo comprometido con la entidad y con los objetivos institucionales
<b>F6</b>	Cumplimiento de las leyes y normativas establecidas
<b>F7</b>	Atención de calidad a los ciudadanos
<b>F8</b>	Cumplimiento de las tareas designadas a cada servidor
<b>F9</b>	Equipo de trabajo joven multifuncional

**Tabla 4. Fortalezas**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

Teniendo en cuenta las debilidades, se observa la desatención que puede existir por la administración respecto al talento humano, en este contexto, se produce un adelanto de las estrategias a seguir para atenuar los desatinos existentes.

<b>Debilidades</b>	
<b>D1</b>	Alta rotación de personal
<b>D2</b>	No posee un plan de capacitación continuo
<b>D3</b>	Poco personal técnico
<b>D4</b>	Insuficiente trabajo en equipo
<b>D5</b>	Falta de liderazgo por parte de los coordinadores de los subsistemas
<b>D6</b>	Ineficaz proceso de reclutamiento
<b>D7</b>	Inequidad en los equipos de trabajo
<b>D8</b>	Desconocimiento del clima laboral de la entidad

**Tabla 5. Debilidades**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

### 3.4.3. Matriz EFE

Factores externos clave	Fuente	Peso	Calificación	Valor	
<b>Oportunidades</b>					
O1	Única entidad encargada del manejo y políticas públicas para el hábitat y vivienda en el Ecuador	Factor político	0,20	4	0,8
O2	Convenios estratégicos con otras instituciones para capacitaciones	Factor económico	0,07	2	0,14
O3	Políticas públicas que buscan garantizar la vida digna	Factor social	0,10	3	0,3
O4	Apoyo interinstitucional entre todos entes del Estado	Factor social	0,10	2	0,2
O5	Concursos de Méritos y Oposición del sector público	Factor político	0,08	3	0,24
O6	Centralización de los Ministerios del Sector Social	Factor político	0,10	3	0,3
<b>Amenazas</b>					
A1	Cambio en la cadena de mando	Factor político	0,08	2	0,16
A2	Nombramiento de autoridades basado en intereses políticos	Factor político	0,06	2	0,12
A3	Cambio de políticas gubernamentales	Factor político	0,11	2	0,22
A4	Recorte presupuestario (aumentado)	Factor económico	0,05	3	0,15
A5	Inestabilidad política	Factor político	0,05	3	0,15
<b>Total</b>			<b>1,00</b>		<b>2,78</b>
				<b>Balance Positivo</b>	

**Tabla 6. Matriz EFE**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

En cuanto al análisis de la matriz de oportunidades y amenazas, corresponde el valor por la calificación, se logra el valor contenido en esta matriz cuyo resultado es de 2,78. El nivel de aprobación de la matriz posee un nivel de respuesta de 2,4 mínimos, expresando en este cuadro el valor obtenido de 2,78 indicando que se tiene una ventaja mayor en cuanto al balance entre las oportunidades y las amenazas.

### 3.4.4. Matriz EFI

Factores internos clave		Fuente	Peso	Calificación	Valor
<b>Fortalezas</b>					
F1	Personal con experiencia y conocimiento de las áreas.	Capacidad de talento humano	0,06	3	0,18
F2	Garantía de ambientes de trabajo optimas	seguridad y salud ocupacional	0,05	3	0,15
F3	Estructura acorde a las necesidades de la institución	Gestión interna y de desarrollo organizacional	0,05	2	0,1
F4	Personal con título de tercer y cuarto nivel	Capacidad de talento humano	0,03	3	0,09
F5	Equipo comprometido con la entidad y con los objetivos institucionales	Capacidad de talento humano	0,05	2	0,1
F6	Cumplimiento de las leyes y normativas establecidas	Gestión de talento y régimen disciplinario	0,05	4	0,2
F7	Atención de calidad a los ciudadanos	Capacidad de talento humano	0,05	3	0,15
F8	Cumplimiento de las tareas designadas a cada servidor	Manejo técnico de talento humano	0,06	3	0,18
F9	Equipo de trabajo joven multifuncional	Capacidad de talento humano	0,06	4	0,24
<b>Debilidades</b>					
D1	Alta rotación de personal	Remuneraciones y nómina	0,05	3	0,15
D2	No posee un plan de capacitación continuo	Capacidad de talento humano	0,08	3	0,24
D3	Poco personal técnico	Gestión interna y de desarrollo organizacional	0,06	2	0,12
D4	Insuficiente trabajo en equipo	Gestión interna y de desarrollo organizacional	0,06	1	0,06
D5	Escaso liderazgo por parte de los coordinadores de los subsistemas	Gestión interna y de desarrollo organizacional	0,05	2	0,1
D6	Ineficaz proceso de reclutamiento	Manejo técnico de talento humano	0,09	2	0,18
D7	Inequidad en los equipos de trabajo	Gestión interna y de desarrollo organizacional	0,09	2	0,18
D8	Desconocimiento del clima laboral de la entidad	Gestión interna y de desarrollo organizacional	0,06	3	0,18
<b>Total</b>			<b>1,00</b>		<b>2,60</b>
					<b>Balance Positivo</b>

**Tabla 7. Matriz EFI**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes



En el análisis de las fortalezas y debilidades, pertenece al valor de la calificación para obtener el valor contenido en esta matriz siendo de 2,78.

El nivel de aprobación de la matriz posee un nivel de respuesta de 2,4 mínimos, expresando en este cuadro el valor obtenido de 2,78 se tiene una amplia ventaja en relación al balance entre fortalezas y debilidades.

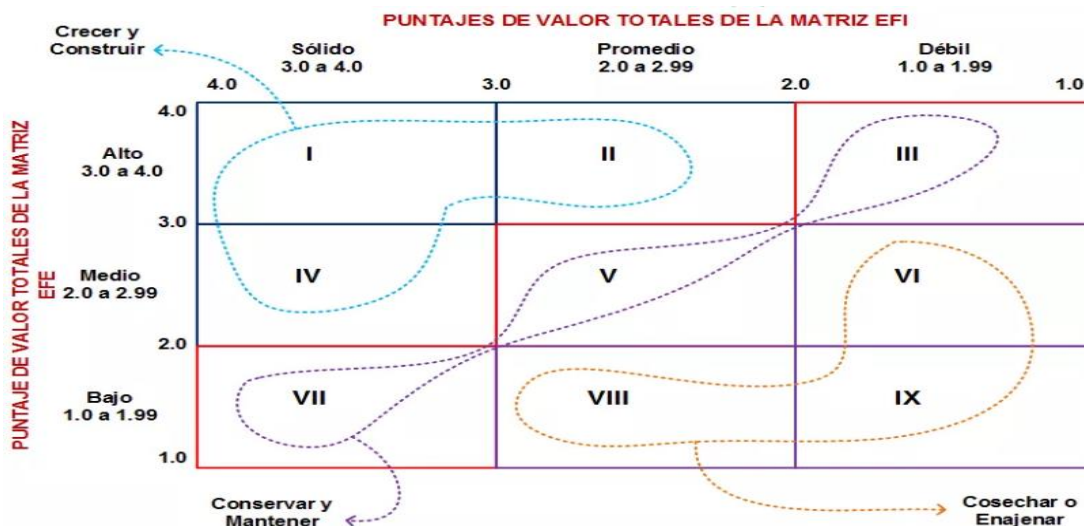
### 3.4.5. Matriz Interna y Externa

Esta matriz interna y externa se encuentra fragmentada en tres partes con alcances estratégicos distintos que se mencionan a continuación:

**Primero**, en las divisiones de los cuadrantes I, II o IV, se recomienda construir las estrategias intensas las cuales son: penetración en el mercado, mejora de mercados y de los productos; estrategias de integración: hacia atrás, hacia delante y horizontal.

**En segundo lugar**, las divisiones de los cuadrantes III, V o VII, están dirigidas a estrategias para conservar y mantener; la penetración en el mercado y desarrollar los productos; son las empleadas frecuentemente.

**En tercer lugar**, para los cuadrantes VI, VIII o IX la recomendación usual es cosechar o enajenar.



**Figura 4. La matriz interna y externa**

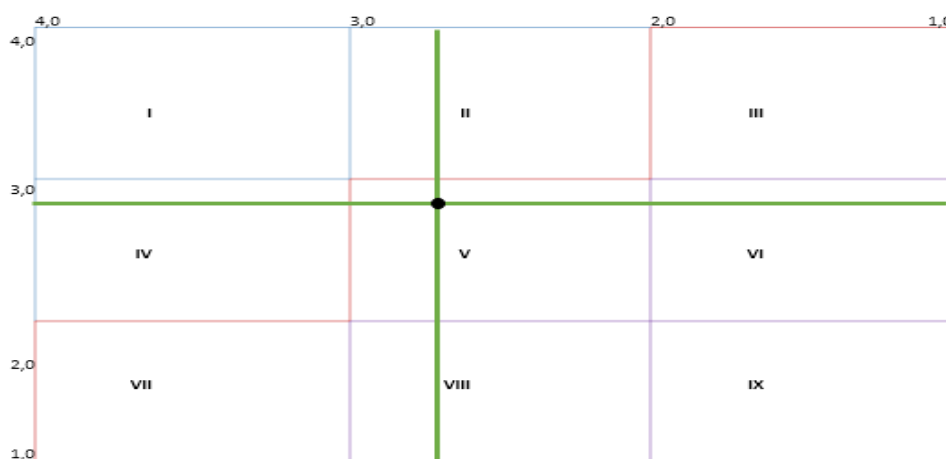
**Fuente:** Formulación de la estrategia

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

Y	X
EFI	EFE
2,60	2,78

**Tabla 8. Datos del gráfico**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes



**Figura 5. Matriz EFE- EFI**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

La burbuja se está posicionada en el cuadrante V que favorece a las acciones conservar y mantener, lo que otorga una postura que permite la toma de decisiones desde el crear estrategias para resistir y mantenerse, es decir, accionar selectivamente y buscar beneficios propios a la organización.

Para la elaboración del FODA se tomarán los 5 predeterminantes más importante de las debilidades, oportunidades, amenazas y habilidades

### 3.3.6. Matriz FODA

Oportunidades		Fortalezas	
O1	Única entidad encargada del manejo y políticas públicas para el hábitat y vivienda en el Ecuador	F1	Personal con experiencia y conocimiento de las áreas.
O2	Convenios estratégicos con otras instituciones para capacitaciones	F2	Personal con título de tercer y cuarto nivel
O3	Plan estratégico a nivel nacional	F3	Equipo comprometido con la entidad y con los objetivos institucionales
O4	Apoyo por parte de las autoridades	F4	Cumplimiento de las leyes y normativas establecidas
O5	Concursos de Méritos y Oposición	F5	Equipo de trabajo joven multifuncional
Amenazas		Debilidades	
A1	Cambio en la cadena de mando	D1	Alta rotación de personal
A2	Nombramiento de autoridades basado en intereses políticos	D2	No posee un plan de capacitación continuo
A3	Cambio de políticas gubernamentales	D3	Falta de trabajo en equipo
A4	Recorte presupuestario (aumentado)	D4	Falta de liderazgo por parte de los coordinadores de los subsistemas
A5	Inestabilidad política	D5	Ineficaz proceso de reclutamiento

**Tabla 9. Matriz FODA**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

### 3.4.7. Matriz DAFO

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Personal con experiencia y conocimiento de las áreas.	D1	Alta rotación de personal
		F2	Personal con título de tercer y cuarto nivel	D2	No posee un plan de capacitación continuo
		F3	Equipo comprometido con la entidad y con los objetivos institucionales	D3	Falta de trabajo en equipo
		F4	Cumplimiento de las leyes y normativas establecidas	D4	Falta de liderazgo por parte de los coordinadores de los subsistemas
		F5	Equipo de trabajo joven multifuncional	D5	Ineficaz proceso de reclutamiento
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
O1	Única entidad encargada del manejo y políticas públicas para el hábitat y vivienda en el Ecuador	F1-O2: Planificar y desarrollar programas de capacitación respecto a las distintas áreas, aprovechando el personal calificado de GATH para que funjan como facilitadores.		D1-01: Socializar respecto a los perfiles de los cargos, resaltando los beneficios de cada función.	
O2	Convenios estratégicos con otras instituciones para capacitaciones	F4-O4: Estructurar y socializar el plan estratégico de Talento Humano.		D2-02: firmar convenios de cooperación con instituciones especializadas en capacitación de personal para estructurar un plan de capacitación continuo.	
O3	Políticas públicas que buscan garantizar la vida digna	F5-O4: Estructurar los indicadores, baremos y criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.		D4-O4: Incentivar el trabajo en equipo en la dirección de GATH.	
O4	Apoyo interinstitucional entre todos los entes del Estado	F2-O3: Estructurar y socializar el plan estratégico a nivel nacional.		D5-O3: Estructurar el plan de reclutamiento de personal por competencias.	
O5	Concursos de Méritos y Oposición del sector público	F3-O1: Crear planes de incentivos y beneficios laborales para motivar a los empleados.		D3-O4: Incentivar la participación de los empleados en equipos multitareas para cumplir metas.	
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
A1	Cambio en la cadena de mando	F1-A2: Garantizar la estabilidad de los cargos.		D4-A2: Realizar talleres de capacitación para fortalecer el trabajo en equipo y la generalización de líderes	
A2	Nombramiento de autoridades basado en intereses políticos	F2-A1: Configurar procesos de socialización respecto a las actividades que se llevan a cabo en la GATH.		D2-A3: Instituir políticas de capacitación continua en las diferentes áreas del MIDUVI.	
A3	Cambio de políticas gubernamentales	F3-A3: Transmitir todo el personal de forma oportuna los cambios legales atinentes a las actividades del MIDUVI,		D5-A4: Crear lineamientos para el proceso de reclutamiento de talento humano.	
A4	Recorte presupuestario (aumentado)	F5-A4: Capacitar al talento humano en el desempeño de funciones múltiples, en concordancia con el perfil de cargos.		D1-A1: Establecer el perfil de cargos de cada puesto o función dentro del MIDUVI.	
A5	Inestabilidad política	F2-A2: Realizar talleres de capacitación formativos-complementarios para facilitar el asumir los cambios.		D4-A5: Socialización de las actividades que se llevan a a cabo en la GATH.	

**Tabla 10. Matriz DAFO**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

### 3.5.Fase V (Elección de estrategias)

Para hacer la elección de estrategias funcionales se debe tener en cuenta los subsistemas identificados en la GATH



**Figura 6. Estructura organizacional de la GATH**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

Responsables e integrantes de cada subsistema que se detallan en el siguiente cuadro:



**Figura 7. Responsables de los subsistemas**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

### **3.5.1. Estrategias**

Ya realizada la matriz FODA y es establecido el cuadrante que presenta mayor impacto se pueden construir un conjunto de estrategias en atención a lo más aconsejable para la institución.

#### **3.5.1.1. Estrategias FO**

**F4-O4:** Estructurar y socializar el plan estratégico de Talento Humano.

**F5-O4:** Estructurar los indicadores, baremos y criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.0

#### **3.5.1.2.Estrategias DO**

**D2-O2:** Firmar convenios de cooperación con instituciones especializadas en capacitación de personal para estructurar un plan de capacitación continuo.

**D4-O4:** Incentivar el trabajo en equipo en la dirección de GATH

**D5-O3:** Estructurar plan para reclutamiento de personal por competencias.

#### **3.5.1.3.Estrategias FA**

**F1-A2:** Garantizar la estabilidad de los cargos.

**F3-A3:** Transmitir a todo el personal de forma oportuna los cambios legales atinentes a las actividades del MIDUVI.

**F2-A2:** Realizar talleres de capacitación formativos-complementarios para facilitar el asumir los cambios.

#### **3.5.1.4. Estrategias DA**

**D1-A1:** Establecer el perfil de cargos de cada puesto o función dentro del MIDUVI.

**D4-A5:** Socialización de las actividades que se llevan a cabo en la GATH.

### 3.5.2. Objetivos estratégicos

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	MEDIDAS		METAS			MEDIOS			
		KPI's Indicadores de gestión	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Meta	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
EMPLEADOS	1. Garantizar la estabilidad de los cargos.	Alcanza 50% documentos revisados	Conformación de la Comisión revisora de documentos	Semestral	60%	Grace Nieto	Garantizar extremos legales de documentación	Gabriela Vásconez	02-01-2019	31-01-2019
	2. Estructurar y socializar el plan estratégico de Talento humano.	Realiza el plan y lo socializa por encima o igual a 70%	Cantidad de Empleados conocedores	Trimestral	75%	Grace Nieto	Difundir al personal en general los indicadores del Plan de Talento Humano	Roberto Ortiz	02-01-2019	31-01-2019
PROCESOS	3. Constituir los indicadores, baremos y criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.	Estructura los baremos alcanzando más o igual a un 65% de estos.	Cantidad de instrumentos completados / criterios	Anual	80%	Grace Nieto	Actualizar los elementos e indicadores de instrumentos de recursos humanos.	Jeaneth Rúaless	02-01-2019	07-05-2019
	4. Transmitir a todo el personal de forma oportuna los cambios legales pertenecientes a las actividades del MIDUVI.	Transmitir a los empleados 90% de las leyes o resoluciones modificadas	Proceso de reclutamiento	Anual	75%	Grace Nieto	Mantener actualizada la información legal que interese al MIDUVI	Gabriela Vascones	15-02-2019	28-02-2019
	5. Estructurar plan para reclutamiento de personal por competencias.	50% de reclutamiento estructurado	reclutamiento por competencia	Semestral	80%	Grace Nieto	Reclutamiento de personal por competencia	Claudia Cornejo	02-01-2019	07-05-2019
	6. Establecer el perfil de cargos de cada puesto MIDUVI	Alcanza un 60% de perfiles actualizados	# perfiles socializados	Semestral	70%	Grace Nieto	Motivar al personal respecto a los cargos	Carlos Villegas	01-02-2019	31-05-2019

7.	Socialización de las actividades que se llevan a cabo en la GATH.	Su alcance de difusión se mide de 70% o más	# talleres / # de empleados	Semestral	3 talleres	Grace Nieto	Promover el trabajo en equipo y capacitar profesionalmente al personal en liderazgo	Nelly Bautista	02-01-2019	30-06-2019
8.	Realizar talleres de capacitación formativos-complementarios para facilitar el asumir los cambios.	Números de talleres realizados	# talleres / # de empleados	Semestral	6 talleres	Grace Nieto	Facilitar aceptación de los cambios	Roberto Ortiz	01-02-2019	31-05-2019
9.	Incentivar el trabajo en equipo en la dirección de GATH	Cantidad de Actividades programadas y ejecutadas	# Actividades / # de empleados	Anual	5 actividades	Grace Nieto	Promover actividades que incentiven el trabajo en equipo	Mónica Villalba	01-03-2019	15-03-2019
10.	Firmar convenios de cooperación con instituciones especializadas en capacitación de personal para estructurar un plan de capacitación continuo.	60% Convenios a ejecutados	# de convenios firmados / # de capacitaciones	Anual	2 convenios	Grace Nieto	Elaborar plan de capacitación continua	Nelly Bautista	02-01-2019	31-01-2019

**Tabla 11. Matriz de estrategias**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes



### 3.6. Fase VI (Implementación de estrategias)

#### 3.6.1. Plan de acción

Este va encaminado a la Gestión de Administración de Talento Humano del MIDUVI, con el fin y el objetivo de crear nuevas estrategias constructivas, que permitan el desarrollar y crecimiento institucional. En adelante se establecen las estrategias para lograr los objetivos

#### 3.6.1.1. Establecimiento de los objetivos estratégicos propuestos para la GATH

##### 3.6.1.1.1. Objetivo estratégico 1

Objetivo	Estrategias FODA	Acciones específicas	Responsable	Indicadores cumplimiento
Incrementar el índice de evaluación del desempeño del personal de la GATH	<b>F5-O4:</b> Estructurar los indicadores, baremos y criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.	Elaborar indicadores de procesos	Directora Grace Nieto/ Jefe Cada unidad MIDUVI	Baremos de evaluación de personal, reclutamiento, Concursos actualizados.
	<b>F2-A2:</b> Realizar talleres de capacitación formativos-complementarios para facilitar el asumir los cambios.	Realizar un diagnóstico de las áreas críticas	Directora Grace Nieto / comisión	Diagnóstico de los puntos críticos
		Estructurar los talleres necesarios para que se realicen los cambios.		Talleres establecidos
	<b>D2-O2:</b> Firmar convenios de cooperación con instituciones especializadas en capacitación de los trabajadores para desarrollar un plan de capacitación continuo.	Convenios con institutos de capacitación	Analista Roberto Ortiz	Convenios proyectados / convenios firmados
		Seleccionar personal de Talento Humano		Talleres programados/ Talleres ejecutados
		Recibir capacitación GATH		
	Estructurar talleres para multiplicar conocimientos.			

**Tabla 12. Objetivo estratégico N° 1**

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

3.6.1.1.2. Objetivo estratégico 2

Objetivo	Estrategias FODA	Acciones específicas	Responsable	Indicadores cumplimiento
Incrementar el nivel de eficiencia del personal de la GATH en sus funciones.	<b>D1-A1:</b> Establecer el perfil de cargos de cada puesto MIDUVI.	Crear comisión para verificar el perfil de cargos de la organización.	Directora Grace Nieto/ Jefe Cada unidad MIDUVI	Comisión creada
		Reuniones con los entes planificadores del Estado y Ministerio del trabajo.		2 reuniones con cada ente.
		Actualizar el perfil de los cargos del MIDUVI.		Perfil de cargos actualizado.
	<b>F4-O4:</b> Estructurar socializar el plan estratégico de Talento humano.	Desarrollar el plan de Talento Humano.	Directora Grace Nieto	Documentos de difusión.
		Difundir al personal en general los indicadores del Plan de Talento Humano		1 reunión informativa realizada.
	<b>D4-O4:</b> Incentivar al trabajar en equipo en la dirección de GATH	Programar actividades sociales, culturales y/o deportivas para fortalecer el compañerismo entre el personal.	Analista Claudia Cornejo	1 evento por área organizado
		Coordinar el desarrollo de las actividades.		Actividades organizadas y ejecutadas.
		Socializar el resultado de las actividades		resultados de las actividades difundidas por intranet, cartelera y web institucional.
	<b>D5-O3:</b> Estructurar plan para reclutamiento de personal por competencias.	Revisar aspectos legales del reclutamiento.	Analista Carlos Villegas	Aspectos legales del reclutamiento por competencia revisados
		Establecer comisión para crear lineamientos de reclutamiento de personal, basado en conocimientos destrezas y competencias de acuerdo al cargo.		Comisión creada
		Establecer los indicadores para la selección de aspirantes		Indicadores para selección de cada cargo
		Preparar baremo para una prueba de ingreso con los indicadores de selección por competencia.		Baremo para prueba de selección por competencias estructurado.
		Preparar indicadores requeridos para la entrevista		Indicadores para la entrevista de selección por competencia.

**Tabla 13. Objetivo estratégico 2**

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

3.6.1.1.3. Objetivo estratégico 3

Objetivo	Estrategias FODA	Acciones específicas	Responsable	Indicadores cumplimiento
<b>Consolidar la presencia de la GATH en el MIDUVI</b>	<b>F3-A3:</b> Transmitir al personal en su conjunto de forma oportuna los cambios legales atinentes a las actividades del MIDUVI.	Establecer proceso para verificación legal	Analista Gabriela Vascones	Proceso de revisión legal establecido
		Remitir la información respecto a los extremos legales atañen al MIDUVI		Información socializada legal socializada
	<b>F1-A2:</b> Garantizar la estabilidad de los cargos.	Revisar la normativa vigente respecto a ingreso, vacaciones, amonestaciones, despidos, entre otros.	Analista Patricio Moscoso	Formación de comisión revisora / 1 revisión al año
		Firmar los documentos con el personal de acuerdo a las normas vigentes.		Sesiones realizadas /documentos en el marco de la legalidad.
	<b>D4-A5:</b> Socialización de las actividades que se llevan a cabo en la GATH.	Elaborar cartelera informativa física/ actualizar cada 15 días	Analista Nelly Bautista	Carteleras informativas realizadas
		Enviar información de TH relevante a los empleados.		Protocolo de envío de correo electrónico.

**Tabla 14. Objetivo estratégico 3**

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

### 3.6.2. Desarrollo de los objetivos específicos

#### Objetivo Estratégico N° 1

Incrementar el nivel de eficiencia del personal de la GATH en sus funciones.

#### Estrategia 1

**F5-O4:** Estructurar los indicadores, baremos y criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.

#### Meta

Lograr estructurar los indicadores que servirán como base para los criterios objetivos en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y concursos de méritos y oposición.

#### Actividades

- Sesiones con los jefes de áreas para establecer los criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición de acuerdo a cada unidad.
- Elaborar indicadores de procesos evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.

#### Responsable

Jefe GATH/ jefe de cada unidad

#### Tiempo

El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.

#### Presupuesto

Material	Cantidad	Costo	Subtotal
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Tinta impresora	2	\$10	\$20
Total			\$23,50

#### Indicadores de cumplimiento

- Sesiones con cada jefe se área.
- Procesos evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición con indicadores ajustados a la selección por competencia.

### Resultados esperados

- Obtener los indicadores que permitan reclutar al mejor talento
- Ajustarse a la Evaluación 360°
- Identificar los obstáculos y conseguir soluciones.
- Tener un criterio ajustado a las realidades de la organización.

#### 1.1.1. Plan de acción: Estructurar los indicadores, baremos y criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.

<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados esperados</b>
Estructurar los indicadores, baremos y criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los indicadores para reclutar al mejor talento</li> <li>• Ajustarse a la Evaluación 360°</li> <li>• Identificar los obstáculos y conseguir soluciones.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<b>Meta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones con los jefes de áreas para establecer los criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición de acuerdo a cada unidad.</li> <li>• Elaborar indicadores de procesos evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones con cada jefe se área.</li> <li>• Procesos evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición con indicadores ajustados a la selección por competencia.</li> </ul>	Lograr por lo menos en 80% estructurar los indicadores que servirán como base para los criterios objetivos en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y concursos de méritos y oposición.
<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Frecuencia Actuación</b>
Jefe GATH/ jefe de cada unidad	\$23,50	Semestral

**Tabla 15. Estrategia F5-O4**

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Ver cronograma de actividades en anexo 14.**

## 1.2. Estrategia 2

**F4-A2:** Realizar talleres de capacitación formativos-complementarios para facilitar el asumir los cambios.

### 1.2.1. Metas

Consecución de 6 talleres de capacitación que muestren la factibilidad de adoptar cambios en los procesos.

### 1.2.2. Actividades

- Realizar un diagnóstico de las áreas críticas.
- Estructurar los talleres necesarios para que se internalicen los cambios.
- Evaluar la eficiencia luego de aplicados los cambios

### 1.2.3. Responsable

Dirección TH

### 1.2.4. Tiempo

El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.

### 1.2.5. Presupuesto

Material	Cantidad	Costo	Subtotal
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Esfero (Caja)	1	\$6,25	\$6,25
Material	6	\$50	\$300
Total			\$309,75

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Liseth Hurtado Paredes.

### 1.2.6. Indicadores de cumplimiento

- Diagnóstico de los puntos críticos realizado
- Talleres establecidos
- Evaluación de eficiencia

### 1.2.7. Resultados esperados

- Áreas críticas identificadas
- Talleres establecidos en función de las necesidades.

Plan de acción: Estrategia realizar talleres de capacitación formativos-complementarios para facilitar el asumir los cambios.

1.2.8. Plan de acción: Estrategia realizar talleres de capacitación formativos-complementarios para facilitar el asumir los cambios.

Estrategia	Tiempo	Resultados esperados
Realizar talleres de capacitación formativos-complementarios para facilitar el asumir los cambios.	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas críticas identificadas</li> <li>• Talleres establecidos en función de las necesidades.</li> </ul>
Actividades	Responsable	Meta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico de las áreas críticas.</li> <li>• Estructurar los talleres necesarios para que se internalicen los cambios.</li> <li>• Evaluar la eficiencia luego de aplicados los cambios.</li> </ul>	Dirección TH	Consecución de 6 talleres de capacitación que muestren la factibilidad de adoptar cambios en los procesos.
	Indicadores de cumplimiento	Frecuencia Actuación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de los puntos críticos realizado</li> <li>• Talleres establecidos</li> <li>• Evaluación de eficiencia.</li> </ul>	Semestral

**Tabla 16. Estrategia F2-A2**

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Ver cronograma de actividades en anexo 15.**

### 1.3. Estrategia 3

**D2-O2:** Firmar convenios de cooperación con instituciones especializadas en capacitación de personal para estructurar un plan de capacitación continuo.

#### 1.3.1. Meta

Capacitar personal para la creación de un plan de capacitación continuo con la firma de al menos 2 convenios.

### 1.3.2. Actividades

- Firmar convenios con institutos de capacitación.
- Asignar personal de Talento Humano para que asista a los talleres y cumplan como facilitadores posteriormente.
- Recibir capacitación en áreas específicas al talento humano.
- Estructurar talleres para la multiplicación de conocimiento.
- Se proponen los siguientes talleres:

Taller	Duración total	Duración por jornada	Participantes
Administración y organización	30 horas	5 horas x día	10 de la GATH
Planeamiento estratégico	20 horas	5 horas x día	10 de la GATH
Mejoramiento del clima labora	15 horas	5 horas x día	10 de la GATH
Gestión de cambio	15 horas	5 horas x día	10 de la GATH

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

### 1.3.3. Responsable

Capacitación GATH

### 1.3.4. Tiempo

El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.

### 1.3.5. Indicadores de cumplimiento

- Convenios proyectados.
- Convenios firmados.
- Capacitación realizada



### 1.3.6. Presupuesto

Material	Cantidad	Costo	Subtotal
Capacitación	70	\$10	\$700
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Esfero (Caja)	1	\$6,25	\$6,25
Total			\$709,75

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

### 1.3.7. Resultados esperados

- Elevar la capacidad de los funcionarios.
- Adquisición de nuevas destrezas, por parte del personal.
- Aumento de la capacidad técnica del personal.
- Agentes multiplicadores del conocimiento adquirido.
- Contar con el personal calificado
- Mejor desarrollo de las tareas.

### 1.3.8. Plan de acción: Firmar convenios de cooperación en capacitación de personal

Estrategia	Presupuesto	Resultados esperados
Firmar convenios de cooperación con instituciones especializadas en capacitación de personal para estructurar un plan de capacitación continuo.	\$ 709,75	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevar la capacidad de los funcionarios.</li><li>• Adquisición de nuevas destrezas, por parte del personal.</li><li>• Aumento de la capacidad técnica del personal.</li><li>• Agentes multiplicadores del conocimiento adquirido.</li><li>• Contar con el personal calificado</li><li>• Mejor desarrollo de las tareas.</li></ul>

<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	
Capacitar personal para la creación de un plan de capacitación continuo con la firma de al menos 2 convenios.	Capacitación GATH	
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmar convenios con institutos de capacitación.</li> <li>• Asignar personal de Talento Humano para que asista a los talleres y cumplan como facilitadores posteriormente.</li> <li>• Recibir capacitación en áreas específicas al talento humano.</li> <li>• Estructurar talleres para la multiplicación de conocimiento.</li> </ul>	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios proyectados.</li> <li>• Convenios firmados.</li> <li>• Capacitaciones realizadas.</li> </ul>
	<b>Actuación</b>	

**Tabla 17. Estrategia D2-02**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Ver cronograma de actividades en anexo 16.**

De acuerdo a la actividad del Estado que se da lugar a través de todas aquellas gestiones técnicas y jurídicas lo que se conoce como administración pública, que tiene como finalidad proyectar, estructurar, dirigir, fiscalizar y evaluar la correcta marcha de los servicios públicos. La eficiencia en la prestación de los servicios con el ánimo de satisfacer las necesidades de la sociedad coadyuva el desarrollo del país. La importancia de la eficiencia se hace patente para cualquier ente que forme parte de ella, incluyendo al MIDUVI.

Para que se dé lugar a estos efectos, la administración por su parte tiene que establecer objetivos, seleccionar procesos y ejecutar acciones en este sentido. Por lo que requiere de un talento humano que esté a la altura de las circunstancias, que ponga de manifiesto las habilidades, capacidades y experiencia de cada uno de los individuos.

Ello no se logra de manera automática, sino que para desarrollar las competencias, aumentar la motivación, incentivar la vocación y generar experiencia en los funcionarios, se debe implementar de manera constante planes de capacitación que mantengan al personal actualizado y una forma de conseguirlo sin generar gastos excesivos, es la preparación de agentes multiplicadores, personal que reciba instrucción calificada, con los que luego se estructure un taller para ser multiplicador del conocimiento en la organización. Lo que garantizaría un plan constante de capacitación, pudiendo de esta manera, adecuar la información a las necesidades de la empresa. Para ello se puede ver un proceso que se ajusta a los requerimientos de esta estrategia como se puede ver a continuación:



**Figura 8. Proceso de capacitación de agentes multiplicadores**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

## **Objetivo estratégico N° 2**

Incrementar el nivel de eficiencia del personal de la GATH en sus funciones.

### **Estrategia 1**

**D1-A1:** Establecer el perfil de cargos de cada puesto en el MIDUVI

### **Meta**

Establecer el perfil del 100% de los cargos del MIDUVI

### **Actividades**

- Crear comisión para verificar el perfil de cargos de la organización.

- Reuniones con los entes planificadores del Estado y Ministerio del trabajo.
- Elaborar el perfil de cargos.

**Responsable**

Jefe GATH/ Cada unidad del MIDUVI

**Tiempo**

El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.

**Presupuesto**

Material	Cantidad	Costo	Subtotal
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Tinta impresora	2	\$10	\$20
Total			\$23,50

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Indicadores de cumplimiento**

- Comisión creada
- 2 reuniones con cada ente.
- Perfil de cargos actualizado

**Resultados esperados**

- Perfil de cargos acorde con la función.
- Funcionarios en cumplimiento con el perfil del cargo que ejerce.

**Plan de acción: Establecer el perfil de cargos de cada puesto en el MIDUVI**

<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados esperados</b>	
Establecer el perfil de cargos de cada puesto en el MIDUVI	\$23,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de cargos acorde con la función.</li> <li>• Funcionarios en cumplimiento con el perfil del cargo que ejerce.</li> </ul>	
<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>		
Establecer el perfil del 100% de los cargos del MIDUVI	Jefe GATH/ Cada unidad del MIDUVI		
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear comisión para verificar el perfil de cargos de la organización.</li> <li>• Reuniones con los entes planificadores del Estado y Ministerio del trabajo.</li> <li>• Elaborar el perfil de cargos.</li> </ul>	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión creada</li> <li>• 2 reuniones con cada ente.</li> <li>• Perfil de cargos actualizado</li> </ul>	
	<b>Actuación</b>		
	Anual		

**Tabla 18. Estrategia D1-A1**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Ver cronograma de actividades en anexo 17.**

**Estrategia 2**

**F4-O4:** Estructurar y socializar el plan estratégico de Talento humano

**Meta**

Alcanzar por lo menos 45% de socialización del plan estratégico de Talento Humano

**Actividades**

- Reproducir el plan de Talento Humano
- Difundir al personal en general los indicadores del Plan de Talento Humano

**Responsable**

Dirección TH

**Tiempo**

El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.

## Presupuesto

Material	Cantidad	Costo	Subtotal
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Tinta impresora	2	\$10	\$20
Total			\$23,50

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

## Indicadores de cumplimiento

- Documentos de difusión. (Correos electrónicos)
- 1 reunión informativa realizada.

## Resultados esperados

Plan de talento humano socializado

## Plan de acción: Socializar el plan estratégico de Talento Humano

Estrategia	Presupuesto	Resultados esperados
Socializar el plan estratégico de Talento humano	\$23,50	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de talento humano socializado</li></ul>
Meta	Responsable	Actuación
Alcanzar por lo menos 45% de socialización del plan estratégico de Talento Humano	Dirección TH	Trimestral
Actividades	Tiempo	Indicadores de cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reproducir el plan de Talento Humano</li><li>• Difundir al personal en general los indicadores del Plan de Talento Humano</li></ul>	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos de difusión. (Correos electrónicos)</li><li>• 1 reunión informativa realizada.</li></ul>

**Tabla 19. Estrategia F4-O4**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Ver cronograma de actividades en el anexo 18**

### **Estrategia 3**

**D4-O4:** Incentivar el trabajo en equipo en la Dirección de GATH

#### **Meta**

Motivar al personal de la Dirección GATH al trabajo en equipo

#### **Actividades**

- Programar actividades sociales, culturales y/o deportivas para fortalecer el compañerismo entre el personal.
- Coordinar el desarrollo de las actividades.
- Socializar el resultado de las actividades.

#### **Responsable**

Dirección GATH

#### **Tiempo**

El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.

#### **Indicadores de cumplimiento**

- 1 evento por área organizado
- Actividades organizadas y ejecutadas.
- Actividades organizadas y ejecutadas.
- resultados de las actividades difundidas por intranet, carteleras y web institucional.

#### **Resultados esperados**

- Integración del equipo de la GATH
- Motivación en el personal de GATH
- Trabajo en equipo
- Surgimiento de liderazgo.

**Plan de acción: Estrategia** incentivar el trabajo en equipo en la Dirección de GATH

<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>
Incentivar el trabajo en equipo en la Dirección de GATH	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	5 actividades
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia Actuación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar actividades sociales, culturales y/o deportivas para fortalecer el compañerismo entre el personal.</li> <li>• Coordinar el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Socializar el resultado de las actividades.</li> </ul>	Dirección GATH	Anual
	<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<b>Resultados esperados</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 evento por área organizado</li> <li>• Actividades organizadas y ejecutadas.</li> <li>• Actividades organizadas y ejecutadas.</li> <li>• resultados de las actividades difundidas por intranet, carteleras y web institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración del equipo de la GATH</li> <li>• Motivación en el personal de GATH</li> <li>• Trabajo en equipo Surgimiento de liderazgo.</li> </ul>

**Tabla 20. Estrategia D4-O4**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

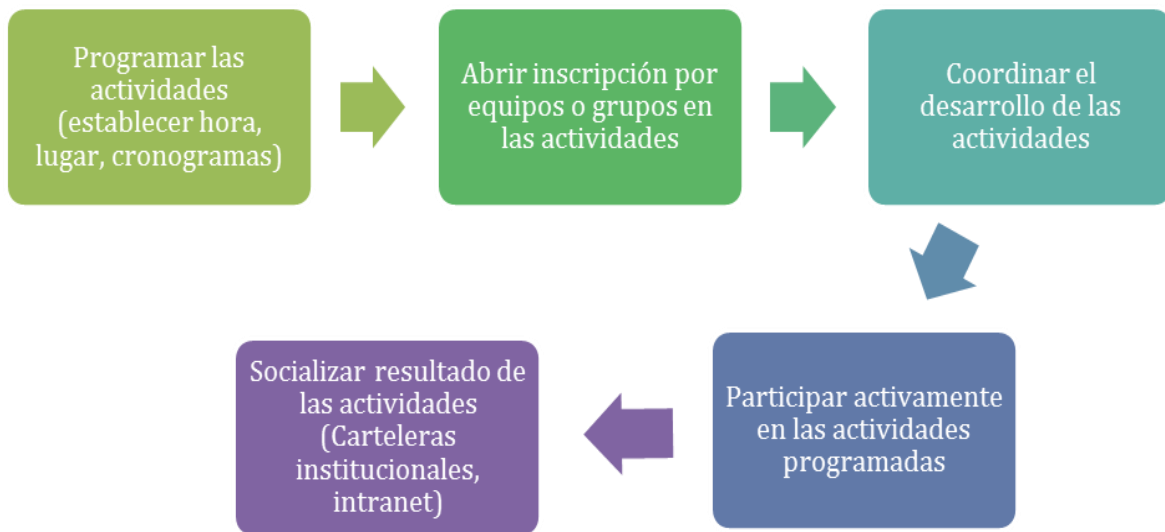
**Ver cronograma de actividades en el anexo 19.**

Como pudo verse durante la realización de este estudio, es necesario alcanzar un entorno de motivación para los trabajadores, donde se logre trabajar de manera cordial pues favorece la productividad del talento humano. El trabajo en equipo tiene muchos beneficios, pues impulsa la búsqueda de nuevas estrategias para llevar a cabo las actividades. Por otra parte, hace que los funcionarios se identifiquen con los principios, misión, visión y valores.

La conformación del trabajo en equipo es un plus que consigue la organización, pues conlleva a la generación de líderes y a la ocurrencia de personas dispuestas a realizar actividades multitarea, lo que mejora el rendimiento y máxima la eficiencia. Por ello se puede afirmar la importancia de propiciar actividades culturales, sociales y deportivas cuyo eje sea el MIDUVI que generen interacción entre los trabajadores, especialmente los funcionarios de Talento Humano, quienes en la institución en general deben ser un ejemplo a seguir.

En este sentido, se plantea la estrategia respecto a la determinación de varios tipos de actividades, cuyo proceso se muestra a continuación:





**Figura 9. Proceso de actividades de integración**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

#### **Estrategia 4**

**D5-O3:** Estructurar plan para reclutamiento de personal por competencias.

#### **Meta**

Estructurar hasta el plan de reclutamiento de personal hasta un 80%

#### **Actividades**

- Revisar aspectos legales del reclutamiento.
- Establecer comisión para crear reglamento de reclutamiento de personal, basado en conocimientos destrezas y competencias de acuerdo al cargo.
- Establecer los indicadores para la selección de aspirantes.
- Preparar baremo para una prueba de ingreso con los indicadores de selección por competencia.
- Preparar indicadores requeridos para la entrevista.

**Responsable**

Gerencia TH

**Tiempo**

El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.

**Presupuesto**

Material	Cantidad	Costo	Subtotal
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Tinta impresora	2	\$10	\$20
Total			\$23,50

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Indicadores de cumplimiento**

- Aspectos legales del reclutamiento por competencia revisados.
- Comisión creada.
- Indicadores para selección de cada cargo.
- Baremo para prueba de selección por competencias estructurado.
- Indicadores para la entrevista de selección por competencia.

**Resultados esperados**

- Plan de reclutamiento de personal por competencia.
- Incremento de la productividad
- Mejoramiento del clima laboral

**Plan de acción: Estrategia estructurar plan para reclutamiento de personal por competencias.**

<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados esperados</b>	
Estructurar plan para reclutamiento de personal por competencias.	\$23,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de reclutamiento de personal por competencia.</li> <li>Incremento de la productividad</li> <li>Mejoramiento del clima laboral</li> </ul>	
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar aspectos legales del reclutamiento.</li> <li>Establecer comisión para crear reglamento de reclutamiento de personal, basado en conocimientos destrezas y competencias de acuerdo al cargo.</li> <li>Establecer los indicadores para la selección de aspirantes.</li> <li>Preparar baremo para una prueba de ingreso con los indicadores de selección por competencia.</li> <li>Preparar indicadores requeridos para la entrevista.</li> </ul>	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	80%	
		<b>Frecuencia Actuación</b>	Anual
	<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	Dirección TH
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos legales del reclutamiento por competencia revisados.</li> <li>Comisión creada.</li> <li>Indicadores para selección de cada cargo.</li> <li>Baremo para prueba de selección por competencias estructurado.</li> <li>Indicadores para la entrevista de selección por competencia.</li> </ul>		

**Tabla 21. Estrategia D5-O3**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Ver cronograma de actividades en el anexo 20**

La selección de personal calificado, para cubrir vacantes determinadas en una organización, de entre una cantidad de aspirantes. Es necesario que se realice por medio de técnicas de identificación de las destrezas de los aspirantes y que se subsuman dentro del perfil para el cargo, analizando los indicadores que estimarán cual es el mejor individuo.

Resulta conducente para lograr que la selección de personal sea exitosa, se debe tener como eje los objetivos de la organización, los lineamientos de cada unidad que conforman la misma y la relación existente entre ellas, pero tomando en cuenta características individualizantes de los aspirantes como sus conocimientos, destrezas y competencias en atención a lo que se requiere de acuerdo al cargo al cual se aspira. Pues no sólo se trata de un título académico sino de la formación permanente como sistemas y procesos basados en las capacidades del personal, para obtener los mejores resultados para la organización. Para ello es importante crear los baremos e indicadores que hagan el proceso técnico y objetivo.

Mediante esta estrategia, se debe considerar la gestión de talento humano como la gestión para que la organización cuente con el personal más talentoso del mercado,

incrementando la competitividad, cuando requiera identificar e incorporar a los empleados con mejor rendimiento y además mantenerlo. Para ello se propone el proceso tal como se puede ver a continuación:



**Figura 10. Proceso de creación de selección por competencia**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

### **Objetivo estratégico N° 3**

Consolidar la presencia de la GATH en el MIDUVI

#### **Estrategia 1**

**F5-A3:** Transmitir a todo el personal de forma oportuna los cambios legales atinentes a las actividades del MIDUVI.

#### **Meta**

Transmitir a los empleados 90% de las leyes o resoluciones modificadas

#### **Actividades**

- Establecer proceso para verificación legal
- Remitir la información respecto a los extremos legales atañen al MIDUVI

#### **Responsable**

Gestión interna de admiración y régimen disciplinario, Patricio Moscoso.

#### **Tiempo**

Se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo un año.

## **Presupuesto**

El presupuesto para poner en marcha las actividades en aras del cumplimiento del objetivo estratégico puede verse en la siguiente tabla:

<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Subtotal</b>
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Tinta impresora	2	\$10	\$20
Papelería	1	\$50,25	\$50,25
Total	-	-	\$73,75

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

Cabe destacar que la institución cuenta con un presupuesto donde están incluidos los materiales.

### **Indicadores de cumplimiento**

- Proceso de revisión legal creado.
- Comunicación efectiva.

### **Resultados esperados**

- Equipo revisor organizado.
- Información legal socializada

**Plan de acción: Transmitir a todo el personal de forma oportuna los cambios legales atinentes a las actividades del MIDUVI.**

<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados esperados</b>
Transmitir a todo el personal de forma oportuna los cambios legales atinentes a las actividades del MIDUVI.	\$73,75	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo revisor organizado.</li> <li>Información legal socializada.</li> </ul>
<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	
Transmitir a los empleados 90% de las leyes o resoluciones modificadas	Gestión interna de admiración y régimen disciplinario, Patricio Moscoso.	
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer proceso para verificación legal</li> <li>Remitir la información respecto a los extremos legales atañen al MIDUVI.</li> </ul>	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de revisión legal creado.</li> <li>Comunicación efectiva.</li> </ul>
	<b>Actuación</b>	
	mensual	

**Tabla 22. Estrategia F5-A3**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Ver cronograma de actividades en anexo 21**

## **Estrategia 2**

**F1-A2:** Garantizar la estabilidad de los cargos

### **Meta**

Garantizar en al menos un 60% de los empleados que sus cargos se encuentran cubiertos por las disposiciones legales.

### **Actividades**

- Revisar la normativa vigente respecto a ingreso, vacaciones, amonestaciones, despidos, entre otros.
- Firmar los documentos con el personal de acuerdo a las normas vigentes.

**Responsable**

Dirección de Administración de Talento Humano

**Tiempo**

Se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo un año.

**Presupuesto**

Material	Cantidad	Costo	Subtotal
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Tinta impresora	2	\$10	\$20
Total			\$23,50

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Indicadores de cumplimiento**

- Sesiones realizadas
- documentos en el marco de la legalidad.
- Formación de comisión revisora
- 1 revisión al año

**Resultados esperados**

- Funcionarios con documentos de respaldo a la función.
- Funcionarios motivados en sus cargos.

**Plan de acción: Garantizar la estabilidad de los cargos**

<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados esperados</b>
Garantizar la estabilidad de los cargos	\$23,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios con documentos de respaldo a la función.</li> <li>• Funcionarios motivados en sus cargos.</li> </ul>
<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	
Garantizar en al menos un 60% de los empleados que sus cargos se encuentran cubiertos por las disposiciones legales.	Dirección Administración de Talento Humano	
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la normativa vigente respecto a ingreso, vacaciones, amonestaciones, despidos, entre otros.</li> <li>• Firmar los documentos con el personal de acuerdo a las normas vigentes.</li> </ul>	Se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones realizadas</li> <li>• documentos en el marco de la legalidad.</li> <li>• Formación de comisión revisora</li> <li>• 1 revisión al año</li> </ul>
	<b>Actuación</b>	

**Tabla 23. Estrategia F1-A2**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Cronograma de actividades en el anexo 22.**

**Estrategia 3**

**D4-A5:** Socialización de las actividades que se llevan a cabo en la GATH.

**Meta**

Se espera alcance de difusión de actividades que alcance un 70% o más

**Actividades**

- Elaborar cartelera informativa física/ actualizar cada 15 días
- Enviar información de TH relevante a los empleados

**Responsable**

Gestión interna de manejo de Talento Humano, analista Nelly Bautista

**Tiempo**

El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.



## Presupuesto

Material	Cantidad	Costo	Subtotal
Resma papel A4	1	\$3,50	\$3,50
Tinta impresora	2	\$10	\$20
Total			\$23,50

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

## Indicadores de cumplimiento

- Carteleras informativas realizadas
- Protocolo de envío de correo electrónico.

## Resultados esperados

- Proceso de verificación legal constante.
- Socializar la información para todo el personal, por medio de correo electrónico institucional.
- Información legal al día por parte del personal.

## Plan de acción: Socialización de las actividades que se llevan a cabo en la GATH.

Estrategia	Presupuesto	Resultados esperados
<b>D4-A5:</b> Socialización de las actividades que se llevan a cabo en la GATH.	\$23,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de verificación legal constante.</li> <li>• Socializar la información para todo el personal, por medio de correo electrónico institucional.</li> <li>• Información legal al día por parte del personal.</li> </ul>
<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	
Su alcance de difusión se mide de 70% o más	Gestión interna de manejo de Talento Humano, Nelly Bautista	
Actividades	Tiempo	Indicadores de cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar cartelera informativa física/ actualizar cada 15 días</li> <li>• Enviar información de TH relevante a los empleados</li> </ul>	El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de este objetivo es un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteleras informativas realizadas</li> <li>• Protocolo de envío de correo electrónico.</li> </ul>
	<b>Actuación</b>	

**Tabla 24. Estrategia D4-A5**

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Ver cronograma de actividades en el anexo 23**

## CONCLUSIONES

- Teóricamente se pudo evidenciar la necesidad de un plan estratégico para la administración del talento humano, visto esto como esa capacidad de las personas de estructurar y alcanzar de forma inteligente las exigencias que se le presentan en una ocupación en específico, para además es importante que se tome en consideración la misión, visión y valores de la organización. De esta manera se tomarán las decisiones más acertadas para el cumplimiento de los objetivos, pero maximizando su eficiencia.
- De acuerdo a las oportunidades que se identificaron, estas vienen asociadas a la posición del MIDUVI como ente de la administración pública, que le posibilita el fortalecimiento de las actividades respecto al talento humano, lo que daría lugar a la mejora del entorno laboral. Como amenazas se plantean elementos de carácter política, como el cambio de autoridades de la cadena de mando, cambio de las políticas gubernamentales, siendo la burocracia una constante en el sector público. Como fortalezas se manifestó un equipo altamente profesional y con experiencia, comprometido con la organización. Como debilidad se identificó la falta de plan estratégico y carencia de capacitación continua.
- Al analizar a profundidad la situación actual de la GATH del MIDUVI, se pudo evidenciar las falencias en cuanto a la falta de un proceso de capacitación continuo, lo que la hace vulnerable a la que es sometida en virtud de ser un ente de la administración pública, lo que impide que se consoliden las políticas y que queden desechadas por nuevas administraciones. Estas y otras más deberán ser superadas y las fortalezas que serán la base sobre la cual se cimenten las estrategias de mejoramiento.
- El Plan Estratégico fue diseñado con herramientas administrativas técnicas y modernas, mismas que están siendo utilizadas en organizaciones de élite, tanto nacionales como extranjeras. Razón por la cual se pudo plantear objetivos claros que serán alcanzables mediante metodologías eficaces.
- El diseño y ejecución de este Plan Estratégico lo convierte en un aliado fundamental de cambio y perfeccionamiento organizacional. Ya que contiene

herramientas administrativas y técnicas de mucho valor al momento de realizar modificaciones profundas en su estructura y procesos.

- Este tipo de propuestas mejoran incondicionalmente el estilo de trabajo. Se convierten en un aliado estratégico para los líderes y en una guía detallada de cómo alcanzar la calidad y excelencia para toda la organización. Una vez que la GATH del MIDUVI implemente totalmente este plan y se observen los resultados, se convertirá en un modelo a seguir para toda la organización.

## RECOMENDACIONES

- Diseñar todas las actividades que se llevan a cabo en el marco del plan estratégico, en base a la misión, visión y valores de la organización para que estos sean cónsonas con los objetivos.
- Implementar como parte de las políticas organizacionales del MIDUVI, la elaboración anual de un Plan Estratégico para cada dirección, con su seguimiento y cumplimiento de manera trimestral, de esta forma se preparan para abordar los cambios políticos y de autoridades que puedan perturbar la empresa.
- Analizar la situación del Talento humano del MIDUVI de forma periódica, a fin de detectar las modificaciones en los indicadores de las fortalezas y amenazas que imprimen presión a la organización.
- Ejecutar este Plan Estratégico dentro de la GATH del MIDUVI, así como tomarlo como Plan Piloto de la empresa, con el objetivo de tecnificar los procesos y mejorar su calidad de trabajo. Difundir los resultados por parte de la GATH del MIDUVI a todas las demás direcciones, a fin de que adecuen sus procesos y su actitud a una nueva corriente de trabajo más exigente en cuanto a su calidad.
- Utilizar con pertinencia y seriedad la herramienta propuesta en esta investigación por parte de todo el personal de la GATH del MIDUVI, ya que es un camino viable para alcanzar la excelencia y mejorar la cultura organizacional de la GATH del MIDUVI.
- Trabajar incesantemente en superar las debilidades y amenazas del área, mediante métodos prácticos y que están al alcance del sector público; para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, a fin de crecer como equipo de trabajo y que la GATH se posicione como una dirección con cultura de excelencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M. (2017). *Propuesta de mejora y estandarización de los procesos en la Empresa Corporación San Francisco (Tesis)*. Quito: Escuela Politécnica Nacional. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17228/1/CD-7733.pdf>
- Alean, A., Cortina, J., Simancas, R., & Rodríguez, C. (2017). ¿El Emprendimiento como Estrategia para el Desarrollo Humano y Social? *Saber, ciencia y libertad*, 12(1), 107-123.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (3era ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje*. Indiana, EEUU: Palibro.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial N° 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). *Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)*. Quito: Registro Oficial N° 294.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). *Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)*. Quito: Registro Oficial.
- Barceló, J. (2019). *10 procesos clave en la gestión del talento*. Obtenido de Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNID.
- Calderón, A. (2017). *Administración por procesos*. Obtenido de Cenincal: <https://cenincal.com/administracion-por-procesos/>
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2014). *Indicadores gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- El Comercio. (23 de enero de 2019). Plan Casa Para Todos utilizará el 95% de la asignación al Miduvi. *El Comercio (Versión Web)*. Recuperado el 15 de julio de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/plan-casa-asignacion-miduvi-ecuador.html>
- Fernández, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Madrid: Septern Ediciones.
- Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Logroño, España: Editorial Tutor Formación.
- González, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.
- González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos*. México: Grupo editorial Patria.
- Guerrero, A. (2014). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/AdrianaGuerrero10/analisis-foda-37734627>
- Guitart, L. (2015). Introducción a la dirección de operaciones: decisiones estratégicas y tácticas. En A. Núñez, *Dirección de operaciones: Decisiones tácticas y estratégicas* (págs. 3-25). Barcelona: UOC.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mantilla, D. (2015). *Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura (Tesis de maestría)*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1425/1/75856.pdf>
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas*, 37(1), 61-78. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- MIDUVI . (2016). *Manual de planificación y ejecución de la formación y capacitación*. Quito: Dirección de administración por procesos.
- Ministerio de Trabajo . (25 de Enero de 2016). Recuperado el 2018, de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-Suplemento-494-Acuerdo-Ministerial-86.pdf>

- Ministerio de Trabajo. (2013). *Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación*. Quito: Registro Oficial.
- Ministerio de Trabajo. (2016). *Norma Técnica Subsistema Planificación de Talento Humano*. Quito: Registro Oficial.
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño*. Quito: Acuerdo Ministerial N° MDT-2018-0041.
- Ogliastri, E. (17 de 01 de 2017). *Manual de Planificación Estratégica: Siete modelos para hacer un plan estratégico*. Nueva York: INCAE: Business School. Recuperado el 06 de 2018
- Paguay, G., & Taco, A. (2017). *Diseño de planificación estratégica para la empresa Guaguitel S.A. domiciliada en la provincia de Pichincha cantón Quito para el periodo 2017-2021. Proyecto de graduación previo a la obtención del Título de Ingenieras en Finanzas. Carrera de Finanzas*. Quito: UCE. Recuperado el 04 de julio de 2019, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9619>
- Pardo, M. d. (2016). *Una introducción a la administración pública*. México: Centro de Estudios Internacionales.
- Peiró, R. (2016). *El análisis PESTE*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Presidencia de la República. (2017). *Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público*. Quito: Registro Oficial.
- República del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Reyes, A. (2014). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Reyes, L. (2017). *Retail*. Recuperado el 10 de abril de 2019, de Conozca las estrategias de negocio de Almacenes Tía: <https://www.peru-retail.com/conozca-estrategias-negocio-almacenes-tia/>
- Rodríguez, I. (2018). *Principios y estrategias de marketing* (3era. ed.). Barcelona: UOC.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: Senplades.

Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Villacís, M. (2017). *Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa PIEFLEX. Tesis previa a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, mención Planeación*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 04 de julio de 2019, de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1862/1/76365.pdf>



## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz FODA

Oportunidades		Fortalezas	
O1		F1	
O2		F2	
O3		F3	
O4		F4	
O5		F5	
Amenazas		Debilidades	
A1		D1	
A2		D2	
A3		D3	
A4		D4	
		D5	

**Tabla 25. Plantilla Análisis FODA**

**Fuente:** Sainz (2017)

**Elaboración:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

**Anexo 2. Matriz DAFO**

		Fortalezas		Debilidades	
		F1		D1	
		F2		D2	
		F3		D3	
		F4		D4	
		F5		D5	
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
O1		Se basa en las fortalezas para aprovechar las oportunidades		Supera las debilidades aprovechando las oportunidades	
O2					
O3					
O4					
O5					
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
A1		Utiliza las fortalezas para afrontar las amenazas		Reducir las debilidades y evitar las amenazas	
A2					
A3					
A4					

**Figura 11. Plantilla Matriz DAFO**

**Fuente:** Sainz (2017)

**Elaboración:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

**Anexo 3. Matriz EFI**

Factores internos clave		Peso	Calificación	Valor
<b>Fortalezas</b>				
<b>Debilidades</b>				
<b>Total</b>		<b>0,00</b>		<b>0</b>
<b>Balance negativo</b>				

**Tabla 26. Plantilla Matriz EFI**

**Fuente: (Sainz, 2017)**

**Elaborado por: Francis Lisseth Hurtado Paredes**

**Anexo 4. Matriz EFE**

Factores externos clave		Peso	Calificación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
<b>Amenazas</b>				
<b>Total</b>		<b>0,0</b>		<b>0</b>
<b>Balance negativo</b>				

**Tabla 27. Plantilla Matriz EFE**

**Fuente: (Sainz, 2017)**

**Elaborado por: Francis Lisseth Hurtado Paredes**

### Anexo 5. Elementos de indicadores de gestión.

<b>Capacitación</b>	Tiempo en el cual la organización capacita a sus empleados para que cumpla con sus labores de forma eficiente, lo que da indicios de cómo mejorar la productividad.
<b>Resultados</b>	Tiempo en que se producen los resultados esperados y la eficacia de los empleados para lograr un óptimo resultado.
<b>Rotación</b>	Medir la permanencia de los empleados en la organización, a mayor rotación, mayores serán los costos.
<b>Ausentismo</b>	Este indicador computa las ausencias de los funcionarios a su puesto de trabajo, permisos y/o retrasos en la llegada. Esto no sólo mide en sí las faltas, sino que establece el nivel de motivación.
<b>Retención de talento</b>	Este mide la capacidad de la organización de retener el talento, mide la temporalidad del funcionario en la organización.
<b>Vacantes por cubrir</b>	Este indicador contabiliza el tiempo en el cual se puede hallar a la persona apta para cada vacante. Esto servirá para medir la eficacia de la oficina de talento humano para proporcionar a la organización del personal necesario.

**Tabla 28.** Elementos indicadores de gestión

**Fuente:** Cuesta & Valencia (2014)

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

## **Anexo 6. Entrevistas**

### **Entrevista semiestructurada N°1**

#### ***Objetivos:***

- Conocer la opinión de la Dirección de talento Humano respecto a la planificación estratégica vigente.
- Identificar los aspectos que destacan (positiva y negativamente) en las acciones de la GATH.

#### ***Instrucciones:***

- Estimado entrevistado, el propósito de esta entrevista es conocer su valiosa opinión. Para ello, se le realizarán una serie de preguntas dentro de su área de conocimiento, las cuales puede responder abiertamente.
- El tiempo para la realización de la entrevista es de 20 minutos, salvo que el entrevistado disponga otra temporalidad.
- Las respuestas deben ser concisas de acuerdo al aspecto que se cuestiona.

***Entrevistado:*** \_\_\_\_\_

**Pregunta 1. ¿Cuenta la GATH con una Planificación Estratégica?**

**Pregunta 2. ¿Considera usted que la GATH, tiene bien definido su Misión y Visión?**

**Pregunta 3. ¿Cuál es el Objetivo fundamental de la GATH?**

**Pregunta 4. ¿Cree usted que se debería hacer un nuevo Direccionamiento Estratégico en la GATH?**

**Pregunta 5. ¿Qué le hace falta a la GATH para satisfacer las necesidades institucionales del MIDUVI?**

**Pregunta 6. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que lleva la GATH, y que indicador cree usted que le hace falta para mejorar?**

**Pregunta 7. ¿Con que frecuencia realiza un análisis y diagnóstico situacional de la GATH?**

**Pregunta 8. ¿En base a qué se establecen las metas y objetivos a cumplir la GATH?**

**Pregunta 9. ¿Conoce usted las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la GATH?**

**Pregunta 10. ¿Cree usted que los 5 Subsistemas de la GATH del MIDUVI, están acorde a la necesidad Institucional?**

## **Entrevista semiestructurada N°2**

### ***Objetivos:***

- Conocer la opinión de un especialista de talento Humano respecto a la planificación estratégica vigente.
- Identificar los aspectos relevantes para un plan estratégico en GATH del MIDUVI.

### ***Instrucciones:***

- Estimado entrevistado, el propósito de esta entrevista es conocer su valiosa opinión. Para ello, se le realizarán una serie de preguntas dentro de su área de conocimiento, las cuales puede responder abiertamente.
- El tiempo para la realización de la entrevista es de 20 minutos, salvo que el entrevistado disponga otra temporalidad.
- Las respuestas deben ser concisas de acuerdo al aspecto que se cuestiona.

### ***Entrevistado:***

---

**Pregunta 1. ¿Considera usted que este es el momento oportuno para desarrollar un Plan Estratégico que mejore los procesos en la GATH?**

**Pregunta 2. ¿Qué puntos considera usted trascendentales a tomar en cuenta para elaborar el Plan Estratégico de la GATH?**

**Pregunta 3. ¿En qué considera usted que aportaría al MIDUVI la elaboración de un Plan Estratégico para la GATH?**

**Pregunta 4. ¿Cómo cree usted que se vería beneficiado directamente en su trabajo con la existencia de un Plan Estratégico de la GATH?**

**Pregunta 5. ¿Además de un Plan Estratégico que mejore la calidad del trabajo, qué considera usted que sería necesario implementar en la GATH del MIDUVI?**

## **Entrevista semiestructurada N°3**

### ***Objetivos:***

- Conocer la opinión de un técnico en planificación respecto a la planificación estratégica vigente en la GATH del MIDUVI.
- Identificar los aspectos relevantes para un plan estratégico en GATH del MIDUVI.

### ***Instrucciones:***

- Estimado entrevistado, el propósito de esta entrevista es conocer su valiosa opinión.

Para ello, se le realizarán una serie de preguntas dentro de su área de conocimiento, las cuales puede responder abiertamente.

- El tiempo para la realización de la entrevista es de 20 minutos, salvo que el entrevistado disponga otra temporalidad.
- Las respuestas deben ser concisas de acuerdo al aspecto que se cuestiona.

*Entrevistado:*

---

**Pregunta 1. ¿Cree usted que la elaboración de un Plan Estratégico para la GATH se podría tomar como un Plan Piloto para el resto de las direcciones del MIDUVI?**

**Pregunta 2. ¿En qué aportaría el desarrollo de un Plan Estratégico de la GATH en la dinámica de trabajo del MIDUVI?**

**Pregunta 3. ¿Qué insumos cree usted que serían necesarios para la elaboración del Plan Estratégico de la GATH?**

**Pregunta 4. ¿Qué puntos considera importantes que el Plan Estratégico de la GATH podría aportar al engranaje de trabajo del MIDUVI?**

**Pregunta 5. ¿Conoce de otras direcciones del MIDUVI o de otras instituciones públicas, que hayan desarrollado planes estratégicos en sus direcciones para mejorar los procesos de trabajo?**

## **Anexo 7. Marco legal**

### ***Constitución de la República del Ecuador (2008):***

**Art. 229.-** Toda persona que brinde servicios y tenga un cargo o función dentro del sector público podrá ser llamado servidores/as públicos. Será establecido por parte de la ley el organismo rector de recursos humanos y gratificaciones y todo lo que tenga que ver con el sector público. Los derechos de los servidores/as públicos no son renunciables.

### ***Ley Orgánica de Servicio Público (2017):***

De las Unidades de Administración del Talento Humano

**Art. 52.-** En este artículo se habla de las diferentes facultades y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. Todas esta enumerada alfabéticamente de la letra A a la Q.

## TITULO V

### DE LA ADMINISTRACION TECNICA DEL TALENTO HUMANO

#### CAPITULO 1

#### SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO

**Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.** – Está orientado a los servidores públicos, con el interés de complementar su potencial y incentivar la eficiencia, por lo cual es un conjunto de métodos, normas, políticas y procedimientos encaminados a inducir las habilidades y conocimiento de estos.

**Ley. Art. 54.- De su estructuración.** – Está compuesto por el conjunto de subsistemas de planificación del talento humano, alistamiento y elección de los trabajadores, formación y capacitación de los mismos y la valoración de su desempeño.

#### CAPITULO 2 DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACION

**Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.** – Está orientado a comprobar la situación histórica en el momento y a modo futuro del talento humano como algunas técnicas, normas y procedimientos, con el objetivo de lograr que haya un



equilibrio entre calidad y cantidad de este recurso, en dependencia de la estructura administrativa respectiva.

**Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.** - A través de un conjunto de procesos el subsistema orientado al desarrollo integral de talento humano desea establecer de esta forma el derecho al Buen vivir

**Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.** – Esta encaminado a comprobar en dependencia de un conjunto de parámetros objetivos, conformes con la responsabilidad, perfiles y funciones del puesto.

Con el propósito de promover el desarrollo de los servidores públicos y tener una continua mejora de la calidad de los servicios públicos brindados por cada una de las entidades indicadas en el artículo 3 de esta ley se ejecutará un proceso de evaluación que estará sustentado en indicadores cualitativos y cuantitativos de gestión.

***Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (2016):***

**Art. 139.- Subsistema de planificación del talento humano.** - Se podrá establecer en cada grupo ocupacional la cantidad de puestos que necesitan los procesos de las instituciones del sector público, en dependencia del contexto actual y futuro.

**Art. 195.- De la formación y capacitación.** - Para llevar a cabo una regulación de estudios de carreras del servicio público para lograr una capacitación se emplean un conjunto de procedimientos ya establecidos, todo esto con el objetivo de mantener la consecución del portafolio de servicios y productos de la institución, sus objetivos establecidos y planificaciones hechas en el Plan Nacional de Desarrollo.

**Art. 215.- De la evaluación.** – Se debe llevar a cabo un proceso de evaluación de la gestión de talento humano, para ello se hace un programa institucional y se estudian los resultados obtenidos en dependencia de los parámetros establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

*Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano (2016)*

***Capítulo I***

***Del Objeto y Ámbito***

**Art. 1.- Del objeto.** - Para donar las unidades y procesos institucionales de talento humano es necesario tener en cuenta esta Norma Técnica que tiene como objetivo implantar los instrumentos y procedimientos operativos y técnicos que les permite a las Unidades de Administración del Talento Humano llevar a cabo lo antes mencionado. (Ministerio de Trabajo , 2016).


**DECRETO N° 135** de 01 de septiembre de 2017, en donde se emiten las Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público.

**Art. 1.- Ámbito de aplicación.** – Con respecto a gastos permanentes, este decreto es de implantación obligatorio para todas las instituciones establecidas en el artículo 225 de la Constitución. (Presidencia de la República, 2017).

## Anexo 8. Indicadores de medición del talento humano

### PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

#### ACTA DE VALIDACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

 Ministerio del Trabajo	<b>PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	Año: 2015-09/16 Versión: 01 Página: 1 de 3
	<b>ACTA DE VALIDACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	Código: PRO-MDT-PTH-01FOR 01 EXT
<b>Institución:</b>	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	
<b>Nivel territorial:</b>	PLANTA CENTRAL	
<b>Fecha:</b>	2018-06-20	

**Tabla 29. Membrete de Identificación del acta de evaluación**

**Fuente:** Gestión de Administración de Talento Humano MIDUVI

En el Artículo 18 la Norma Técnica de Planificación del Talento Humano tiene en consideración con el fin de chequear que los servicios y productos estén dentro del estatuto orgánico expedido legalmente ejecutar un análisis del portafolio de los servicios y productos con todo lo que esto lleva implícito.

De acuerdo a la siguiente lista se comienza a realizar una validación del portafolio de servicios y productos por unidad administrativa ya con los conocimientos necesario:

## Anexo 9. Unidad o Proceso Interno

Unidad o proceso interno: DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO		
N°	Portafolio de productos y servicios	Observaciones
<b>Gestión interna del Manejo Técnico de Talento Humano</b>		
1	Aplicación de los procesos de selección y reclutamiento a través de un informe técnico.	NINGUNA
2	Contratos de trabajo registrados.	NINGUNA
3	Expedientes de concursos de oposición y méritos (Plan de documentación de postulaciones y validaciones, concursos, informe de tribunales, bases, convocatorias, informes favorables, documentación, etc.).	NINGUNA
4	Programas e instructivos de capacitación e inducción del personal.	NINGUNA
5	Plan anual de capacitación y formación.	NINGUNA
6	Informe de planificación anual del Talento Humano aprobado.	NINGUNA
7	Para la creación de listas de asignación aprobadas y de puestos se hace un Informe Técnico.	NINGUNA
8	Para los procesos de renunciaciones, desvinculación por eliminación de puestos laborales y listas de asignación aprobadas se realiza un Informe Técnico.	NINGUNA
9	Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH) actualizado.	NINGUNA
<b>Gestión interna de la Administración de Talento Humano y Régimen Disciplinario</b>		
1	Avisos de entrada y salida del IESS.	NINGUNA
2	Listas, registros y control de Asistencia.	NINGUNA
3	Planilla de Pago del IESS.	NINGUNA
4	Control de vacaciones a través de un informe de aplicación de calendario anual.	NINGUNA
5	Informes de respuesta a requerimientos internos (certificados, memorandos, informes, permisos, etc.).	NINGUNA
6	Reporte de movimientos de personal (traspasos, traslados, cambios administrativos, licencias, comisiones de servicio, renunciaciones, etc.).	NINGUNA
7	Informes técnicos y acciones de personal.	NINGUNA
8	Los/as servidores de la empresa deben contar con un expediente físico y digital actualizado.	NINGUNA
9	Reglamento Interno de administración de talento humano.	NINGUNA
10	Código de Ética institucional.	NINGUNA
11	Las faltas, resoluciones, sanciones e informes de procesos sumarios administrativos componen el informe de aplicación del régimen disciplinario.	NINGUNA
<b>Gestión interna del Desarrollo Organizacional</b>		
1	Estructura y Estatuto Orgánico institucional y reformas aprobados.	NINGUNA

2	El proyecto de reformas a la Estructura y Estatuto Orgánico Institucional se llevará a cabo en un Informe Técnico.	NINGUNA
3	Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos y reformas aprobado.	NINGUNA
4	Para reformas integrales y/o parciales al Manual de Puestos institucional se hace un Informe Técnico.	NINGUNA
5	Informes Técnicos de revisión a la clasificación y valoración de servidores de la institución por implementación del manual de puestos, listas de asignación aprobadas.	NINGUNA
6	Diccionario de competencias institucional.	NINGUNA
<b>Gestión interna de Remuneraciones y Nómina</b>		
1	Reporte de Liquidación de servidores cesantes.	NINGUNA
2	Informe de horas extras / Autorización de pago de horas Extras.	NINGUNA
3	Liquidación de vacaciones.	NINGUNA
4	Informe de los Resultados de la Remuneración Variable;	NINGUNA
5	Reporte de reformas al Distributivo de Remuneraciones Mensuales Unificadas.	NINGUNA
6	Nómina y rol de pagos de remuneraciones del personal.	NINGUNA
<b>Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional</b>		
1	Plan anual de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional.	NINGUNA
2	Reglamento Interno de Seguridad Integral Organizacional.	NINGUNA
4	Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional.	NINGUNA
5	Informe de evaluación de la medición de factores de riesgo.	NINGUNA
6	Exámenes de pre empleo, de corresponder.	NINGUNA
7	Informe de cumplimiento de auditorías internas y externas al Sistema de SSO.	NINGUNA
9	Planes de emergencia y contingencia.	NINGUNA
DIRECTOR/A DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	ING. GRACE ALEXANDRA NIETO GALLARDO	
<b>Denominación del puesto del responsable de la unidad</b>	<b>Nombre del responsable de la unidad</b>	<b>Firma</b>

Una vez validado el portafolio de productos y servicios, se levanta la presente Acta con el fin de continuar con el proceso de Planificación del Talento Humano.

Unidad o proceso	Responsable	Firma
Unidad de planificación:	ING. CARLOS JAVIER BECERRA ALBUJA	
Unidad de Procesos:	ING. MARIO ALEJANDRO ROMERO AREVALO	
Unidad de administración del talento humano:	ING. GRACE ALEXANDRA NIETO GALLARDO	

### Tabla 30. Listado de indicadores de medición según las normas técnicas de planificación del talento humano

Fuente: Gestión de Administración de Talento Humano MIDUVI

#### Anexo 10. Formulario MIDIVI EVAL-001



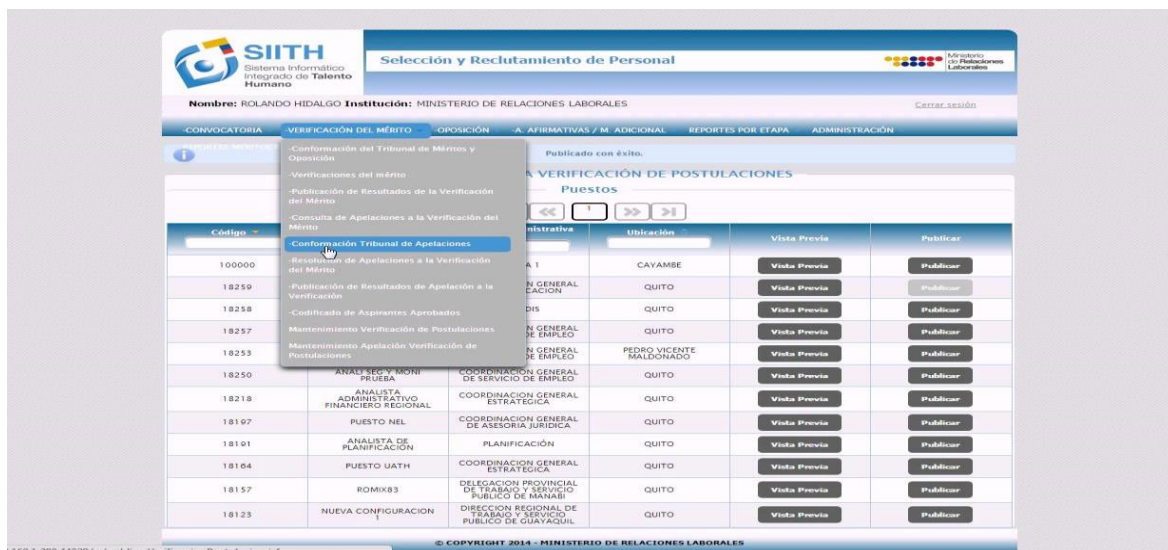
 <b>Ministerio del Trabajo</b>		<b>FORMULARIO MIDUVI EVAL -001</b>		 <b>Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda</b>	
<b>FORMULARIO PARA ASIGNACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS RELACIONADOS CON EL PUESTO DEL SERVIDOR</b>					
<b>DATOS DEL SERVIDOR UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>					
<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR (EVALUADO)</b>					
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA (PUESTO INSTITUCIONAL)</b>					
<b>TÍTULO O PROFESIÓN: (COMO CONSTA EN EL SENESCYT)</b>					
<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR (EVALUADOR)</b>					
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN desde - hasta dd/mm/aaaa</b>					
<b>EVALUACIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA EL SERVIDOR</b>					
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>		<b>INDICADOR</b>		<b>META DEL PERIODO EVALUADO</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR (EVALUADOR)</b>		<b>SERVIDOR (EVALUADO)</b>			

Figura 12. Formato (EVAL-01)

Fuente: Ministerio del Trabajo (MDT).

#### Anexo 11. Sistema informático




The screenshot displays the SIITH (Sistema Informático Integrado de Talento Humano) interface. On the left, a navigation menu lists various stages of the recruitment process, including 'CONVOCATORIA', 'VERIFICACIÓN DEL MÉRITO', 'OPOSICIÓN', and 'ADMINISTRACIÓN'. The main content area is titled 'VERIFICACIÓN DE POSTULACIONES' and shows a table of job vacancies. The table has columns for 'Administrativa', 'Ubicación', 'Vista Previa', and 'Publicar'. The data includes various job titles such as 'ANALISTA DE MONITOREO Y CONTROL', 'ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO REGIONAL', and 'ANALISTA DE PLANIFICACIÓN', all located in QUITO. The interface also shows a user profile for Rolando Hidalgo and a copyright notice for 2014.

Figura 13. Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH)

Fuente: Ministerio del Trabajo (MDT)

## Proceso de régimen disciplinario

MINISTERIO DE TALENTO HUMANO Y VIVIENDA								
MANUAL DE PROCESOS								
						Tipo de proceso:	Adjetivo	
MACRO PROCESO	ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO					Código:	0	
PROCESO	0					Fecha:	05/06/2019	
SUBPROCESO	Régimen Disciplinario					Versión:	1.0	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES								
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE		REGISTRO	CONTROL/ BASE NORMATIVA / INSTRUCTIVO	OBSERVACIONES
				CARGO	UNID. EJEC.			
1	Comunicar la presunción del supuesto cometimiento de la falta del servidor público	El proceso inicia cuando se realiza la notificación de una falta disciplinaria por parte de un servidor público. El jefe inmediato comunicará la presunción del supuesto cometimiento de la falta del servidor a la autoridad nominadora o su delegado detallando la inobservancia a los deberes y prohibiciones establecidos en la LOSEP, Reglamento a la LOSEP, Reglamento Interno Institucional, Código de Trabajo, Reglamento Interno de Código de Trabajo, con la documentación soporte.		Jefe inmediato	Unidad Administrativa	Memorando	ARTICULOS: 41) LOSEP 78) REGLAMENTO LOSEP 30) 31) 40) REGLAMENTO INTERNO LOSEP 39) 41) 44) REGLAMENTO INTERNO CODIGO DE TRABAJO	
2	Informar a la UATH	La Autoridad Nominadora o su delegado informará a la UATH para que se proceda de acuerdo con lo establecido en la Ley.		Autoridad nominadora o su delegado		Memorando		
3	Analizar y recabar pruebas de presunción	La UATH analizará la presunción del supuesto cometimiento de la falta y recaba las pruebas de presunción que estén a su alcance. (Requiere documentación adicional?) SI: Va a la actividad 3.1 NO: (La falta es leve o grave?) SI: Va a la actividad 3.2 NO: Va a la actividad 4		Director/ a través Analista de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano			
3.1	Recabar información requerida	Una vez analizada la documentación de sustento y por pedido de la UATH del requerimiento de información adicional la Unidad Administrativa recopilará información adicional requerida.		Jefe inmediato	Unidad Administrativa	Información requerida		
3.2	Sumario Administrativo	Se actúa el proceso se sumario administrativo mismo que se lo sustancia en el Ministerio de Trabajo.		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano			
4	Notificar al servidor	Se le notificará al servidor público el inicio del proceso disciplinario acorde a su falta.		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano	Memorando		
5	Hacer uso de derecho a la defensa	Se le concede el legítimo derecho a la defensa para que presente las pruebas de descargo que considere pertinentes el servidor que cometió la presunta falta.		Servidor Público	Unidad Administrativa	Memorando		Constitución Política de la República en su artículo 76, numeral 7, literal a) Artículo 41 segundo párrafo de la Ley Orgánica del Servicio Público

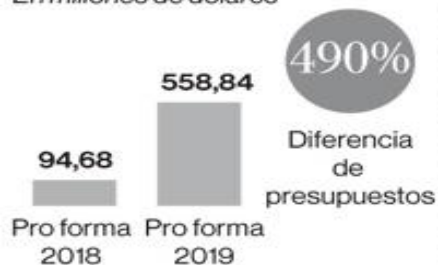
4	Notificar al servidor	Se le notificará al servidor público el inicio del proceso disciplinario acorde a su falta.		Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano	Memorando			
5	Hacer uso de derecho a la defensa	Se le concede el legítimo derecho a la defensa para que presente las pruebas de descargo que considere pertinente el servidor que cometió la presunta falta.		Servidor Público	Unidad Administrativa	Memorando		Constitución Política de la República en su artículo 76, numeral 7, literal a) Artículo 41 segundo párrafo de la Ley Orgánica del Servicio Público	
6	Presentar pruebas de descargo	El servidor presentará las pruebas de descargo que crea necesarias		Servidor Público	Unidad Administrativa	Pruebas de descargo			
7	Verificar pruebas de descargo	La UATH a través de sus analistas verificará la documentación de soporte que presento en uso de su defensa		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano				
8	Analizar pruebas de descargo	El jefe inmediato quien solicitó la sanción analizará la documentación de soporte para considerar el requerimiento de sanción disciplinaria o rectificar la misma.		Jefe inmediato	Unidad Administrativa				
8.1	Realizar informe de no procedencia	De la determinación de rectificación o levantamiento de la sanción la UATH elaborará informe correspondiente de no procedencia.		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano	Informe de no procedencia de sanción			
8.2	Archivar proceso y comunicar formalmente a las partes	La UATH informará de manera oficial a las partes y se archiva el proceso.		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano				
9	Remitir ratificación a la UATH	El jefe inmediato oficializará mediante memorando la ratificación de sanción		Jefe inmediato	Unidad Administrativa	Ratificación			
10	Realizar informe motivado de procedencia de sanción	De la determinación de ratificación de la sanción la UATH elaborará informe correspondiente de procedencia de sanción.		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano	Informe de procedencia de sanción		Art 21 de la LOSEP 82,83, B4 DEL REGLAMENTO A LA LOSEP	
11	Elaborar acción de personal	La UATH elaborará la Acción de Personal		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano	Acción de personal		Art 11 del Reglamento a la LOSEP	
12	Validar acción de personal	La Director/a validará la Acción de Personal mediante firma inverta.		Director/a de Administración del talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano				
13	Suscribir acción de personal	La Máxima autoridad o su delegado suscribirán la acción de personal		Autoridad nominadora o su delegado		Acción de personal suscrita			
14	Notificar al servidor	La UATH notificará de manera oficial a los servidores la sanción que recae sobre ellos.		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano	Memorando			
15	Archivar en expediente del servidor	El analista responsable de la elaboración de la Acción de personal remitirá al analista responsable del archivo para su inclusión en el file de la servidora o servidor		Analistas de la Dirección de Administración del Talento Humano	Dirección de Administración del Talento Humano				
Elabora por: Dirección de Procesos				Revisado por: Dirección de Administración del Talento Humano				Aprobado por: Coordinación General de Asesoría y Finanzas	
Fecha:		Fecha:		Fecha:		Fecha:		Fecha:	

## Anexo 12. Recursos del MIDUVI.

### LOS RECURSOS QUE MANEJARÁ EL MIDUVI

#### Lo aprobado por Finanzas:

En millones de dólares



**USD 53,93 millones**  
Devengado al 28 dic. 2018

#### Plan financiero 2019, según el Miduvi:

En millones de dólares



**81 860** viviendas se construirán en el 2019

**Figura 14. Recursos del MIDUVI para el 2019.**

**Fuente:** (El Comercio, 2019)

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes

## Anexo 13. Cronograma objetivo específico N°1 estrategia 1.

Actividades	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Sesiones con los jefes de áreas para establecer los criterios de evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición de acuerdo a cada unidad. Resp. Dirección TH/jefe cada unidad.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Mes	7				8				9				10				11				12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaborar indicadores de procesos evaluación, reclutamiento y concursos de méritos y oposición. Resp. Dirección TH		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.



### Anexo 14. Cronograma objetivo específico N°1 estrategia 2.

Actividad	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar un diagnóstico de las áreas críticas. Resp. Gerencia TH																									
Estructurar los talleres necesarios para que se internalicen los cambios. Resp. Gerencia TH																									
	Mes	7				8				9				10				11				12			
	Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Evaluar la eficiencia luego de aplicados los cambios Resp. Gerencia TH																									

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Francis Lisseth Hurtado Paredes.

### Anexo 15. Cronograma objetivo específico N°1 estrategia 3.

Actividades	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Firmar convenios con institutos de capacitación. Resp. Dirección TH																									
Asignar personal de Talento Humano para que asista a los talleres y cumplan como facilitadores posteriormente. Resp. Dirección TH																									
Recibir capacitación en áreas específicas al talento humano. Resp. Dirección TH																									
Estructurar talleres para la multiplicación de conocimiento. Resp. Equipo multiplicador.																									

Fuente: Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Anexo 16. Cronograma objetivo específico N°2 estrategia 1.**

Actividades	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Crear comisión para verificar el perfil de cargos de la organización. Resp. Dirección TH																									
Reuniones con los entes planificadores del Estado y Ministerio del trabajo. Resp. Dirección TH/jefe cada unidad.																									
Mes		7				8				9				10				11				12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaborar el perfil de cargos. Resp. Dirección TH																									

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Anexo 17. Cronograma objetivo específico N°2 estrategia 2.**

Actividades	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reproducir el plan de Talento Humano Resp. Gerencia TH																									
Difundir al personal en general los indicadores del Plan de Talento Humano Resp. Gerencia TH																									

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

### Anexo 18. Cronograma objetivo específico N° 2 estrategia 3.

Actividad	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programar actividades sociales, culturales y/o deportivas para fortalecer el compañerismo entre el personal. Resp. Gerencia TH																									
Coordinar el desarrollo de las actividades. Resp. Gerencia TH																									
Mes		7				8				9				10				11				12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Socializar el resultado de las actividades. Resp. Gerencia TH																									

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Francis Lisseth Hurtado Paredes.

### Anexo 19. Cronograma objetivo específico N°2 estrategia 4.

Actividades	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisar aspectos legales del reclutamiento Resp. Gerencia TH																									
Establecer comisión para crear lineamiento de reclutamiento de personal, basado en conocimientos destrezas y competencias de acuerdo al cargo. Resp. Gerencia TH																									
Establecer los indicadores para la selección de aspirantes																									
Mes		7				8				9				10				11				12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparar baremo para una prueba de ingreso con los indicadores de selección por competencia Resp. Gerencia TH																									
Preparar indicadores requeridos para la entrevista Resp. Gerencia TH																									

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Anexo 20. Cronograma objetivo específico N°3 estrategia 1.**

Actividades	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de cartelera informativa Resp. Director TH																									
Proceso para responder a las cartas Resp. Director TH																									

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Anexo 21. Cronograma objetivo específico N°3 estrategia 2.**

Actividades	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisar la normativa vigente respecto a ingreso, vacaciones, amonestaciones, despidos, entre otros. Resp. Dirección TH																									
Firmar los documentos con el personal de acuerdo a las normas vigentes. Resp. Dirección TH																									

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.

**Anexo 22. Cronograma objetivo específico N°3 estrategia 3.**

Actividad	Mes	1				2				3				4				5				6			
	Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaborar cartelera informativa física/actualizar cada 15 días. Resp. Dirección TH																									
Enviar información de TH relevante a los empleados Resp. Dirección TH																									

**Fuente: Investigación propia.**

**Elaborado por:** Francis Lisseth Hurtado Paredes.