



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL
NORTE**



INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“DESARROLLO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL
CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA”**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magister en Contabilidad y
Auditoría**

AUTORA:

Ing. Erika Pamela Terán Morán

DIRECTOR:

Msc. Paúl Toro Echeverría.

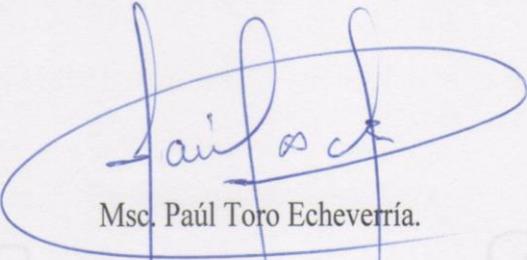
IBARRA - ECUADOR

2017

APROBACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del presente proyecto presentado por la Ing. ERIKA PAMELA TERÁN MORÁN, para optar por el título de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, cuyo tema es: “Desarrollo y Aplicación de Indicadores de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral, en el Área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra” considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 28 días del mes de julio del 2017.


Msc. Paúl Toro Echeverría.

DIRECTOR:

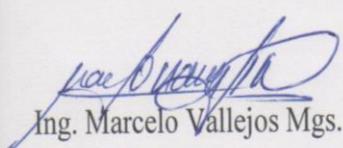

Marcelo Vallecjos Mgs.

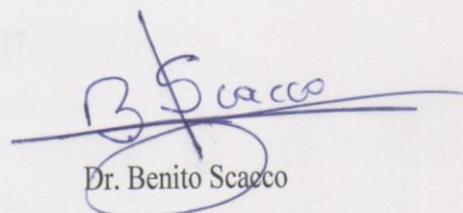

Dr. Benito Scaico

APROBACIÓN JURADO EXAMINADOR

En calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por la Ing. ERIKA PAMELA TERÁN MORÁN, para optar por el título de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, cuyo tema es: **“Desarrollo y Aplicación de Indicadores de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral, en el Área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra”**, consideramos que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 28 días del mes de julio del 2017.


Ing. Marcelo Vallejos Mgs.


Dr. Benito Scaeco


Ing. MBA. Marcelo Placencia

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Erika Pamela Terán Morán, C.C. 1003292560 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor(es) del Trabajo de Tesis: **“Desarrollo y Aplicación de Indicadores de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral, en el Área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor(es) me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscrita este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra a los 28 días del mes de julio del 2017.

EMAIL	erika.teran.morano@gmail.com		
TELEFONO FIJO	062913333	TELEFONO MOVIL	0984002306
DATOS DE LA OBRA			
TITULO	"Desarrollo y Aplicación de Indicadores de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral, en el Área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra"		
AUTOR(ES)	Erika Pamela Terán Morán		
FECHA DE ENTREGA (MMDD)	2017-07-28		
GRADO	Postgrado		
INSTITUCION DE LA QUE OPTA	Magister en Contabilidad y Auditoría		
PROFESOR TUTOR	Magister Paul Tono Echeverría		

Erika Terán

CI: 1003292560

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CEDULA DE IDENTIDAD	1003292560		
APELLIDOS Y NOMBRES	Erika Pamela Terán Morán		
DIRECCION	Cotacachi, calle Morales s/n y 9 de octubre		
EMAIL	erika.teran.moran@gmail.com		
TELEFONO FIJO	062915 553	TELEFONO MÓVIL	0984002506
DATOS DE LA OBRA			
TITULO	“Desarrollo y Aplicación de Indicadores de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral, en el Área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra		
AUTOR (ES)	Erika Pamela Terán Morán		
FECHA: AAAAMMDD	2017-07-28		
PROGRAMA	Postgrado		
TITULO POR EL QUE OPTA	Magister en Contabilidad y Auditoria		
ASESOR/DIRECTOR	Magister Paúl Toro Echeverría.		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Erika Pamela Terán Morán, con cédula de ciudadanía Nro.1003292560, en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra a los 28 días del mes de julio del 2017.

LA AUTORA



Erika Pamela Terán Morán

CI: 1003292560

Facultado Por Resolución De Consejo Universitario -----

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres y hermanos

Por el apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores,

por la motivación constante,

pero más que nada, por su amor.

Erika

AGRADECIMIENTO

La vida es llena de momentos a la Universidad Técnica del Norte, que me ha dado la apertura; a mi tutor Msc. Paúl Toro Echeverría por su paciencia, tiempo y la guía durante el desarrollo hacia la culminación exitosa de la investigación; al Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra por facilitarme toda la información importante que permitió ejecutar la presente investigación.

Erika.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN TUTOR	ii
APROBACIÓN JURADO EXAMINADOR	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE	v
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	v
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
LISTA DE SIGLAS	xviii
RESUMEN	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN	xxi
CAPÍTULO I	24
1. EL PROBLEMA.....	24
1.1. Antecedentes	24
1.2. Planteamiento del Problema.....	25
1.3. Formulación del Problema	28
1.4. Justificación de la Investigación	28
1.5. Objetivos de la investigación	29
1.5.1. Objetivo general	29
1.5.2. Objetivos específicos	29
1.5.3. Preguntas Directrices	30
CAPÍTULO II.....	31
2. MARCO TEÓRICO.....	31
2.1. Dimensiones del Desempeño	31
2.2. Indicadores de Gestión	33
INDICADORES DE GESTIÓN.....	33

2.3. Cuadro de Mando Integral.....	45
2.3.1. Aspectos del Balanced Scorecard o CMI	49
2.3.2. Propósitos del Balanced Scorecard.....	49
2.3.3. Perspectivas del Balanced Scorecard	50
2.4. Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos en entidades del sector público.	52
CAPÍTULO III.....	66
3. MARCO METODOLÓGICO.....	66
3.1. Descripción del área de estudio.....	66
3.2. Tipo de investigación	68
3.3. Métodos de investigación.....	69
3.4. Población y Muestra.....	69
3.5. Diseño Metodológico	69
3.6. Procedimiento.....	71
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación	72
3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos	73
3.9. Resultados esperados (Impactos)	73
3.9.1. En lo económico - social	73
3.9.2. En lo cultural	73
3.9.3. En lo ambiental.....	74
3.9.4. En lo científico.....	74
CAPÍTULO IV.....	75
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	75
4.1. Talleres realizados en los Grupos Focales	75
4.1.1. Taller 1: Análisis de las variables asociadas al Área de Talento Humano	76
4.1.2. Taller 2: Análisis FO/DA	81
4.1.3. Análisis FODA cruzado.....	84
4.2. Resultados y Tabulación del cuestionario aplicado a los clientes internos del área de Talento Humano.....	84
4.2.1. Encuesta de satisfacción de clientes internos del servicio y atención de requerimientos por parte del área de talento humano del centro zonal SIS ECU 911 Ibarra.....	85
CAPÍTULO V.....	107

5. PROPUESTA DESARROLLO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA	107
5.1. Antecedentes del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra.....	107
5.1.1. Misión.....	108
5.1.2. Visión.....	109
5.1.3. Objetivos Institucionales	109
5.1.4. Principios y Valores.....	109
5.1.5. Estructura Organizacional	110
5.1.6. Área de Talento Humano.....	111
5.2. Desarrollo de la Propuesta.....	112
5.2.1. Introducción.....	112
5.2.2. Objetivo	112
5.2.3. Fundamentación Legal	112
5.2.4. Metodología de Construcción de Indicadores de Gestión	113
5.3. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Nivel de Eficiencia de la Gestión de Planificación del Talento Humano.....	125
5.4. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Índice de Eficiencia en la Gestión Evaluación del Desempeño.....	132
5.5. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Índice de Eficiencia en la Gestión Evaluación del Desempeño.....	134
5.6. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Nivel de eficiencia de la Gestión de inducción y capacitación del Talento Humano	136
5.7. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Índice de Eficiencia de la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.	140
5.8. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Nivel de Eficiencia de la Gestión de Planificación, Reclutamiento, Selección, Inducción de Personal.	148
CAPÍTULO VI.....	153
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	160

ANEXO A. Modelo de Encuesta Estructurada	161
ANEXO B. Agenda Taller 1	163
ANEXO C. Agenda Taller 2	165
ANEXO D Aprobación para hacer el trabajo de grado.....	167

ÍNDICE DE TABLAS

1. Conceptualización e Interpretación del término Indicadores.....	35
2. Caracterización de las perspectivas	55
3. Tiempo de permanencia en la institución	76
4. Género.....	77
5. Edad	77
6. Nivel de Instrucción.....	78
7. Análisis del nivel de eficiencia de la gestión de planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y administración de personal.....	78
8. Respecto a la Evaluación del Desempeño y Aplicación de Régimen Disciplinario.....	80
9. Análisis FODA Cruzado	84
10. Desarrollo Planificación Anual de Vacaciones.....	85
11. Plantilla Requerimiento de Actividades.....	86
12. Evaluación de Desempeño	87
13. Socialización Régimen Disciplinario.....	88
14. Capacitaciones	89
15. Formulario DNC	90
16. Convenios	91
17. Control de Permanencia.....	92
18. Uso Reloj Biométrico	93
19. Acuerdo de Confidencialidad	94
20. Inducción.....	95
21. Análisis Plan Operativo Anual.....	96
22. Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano: Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)	97
23. Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano: Evaluación del Desempeño.	98
24. Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano: Formación y Capacitación.....	99
25. Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano: Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.	100
26. Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano:	101
27. Construcción de indicadores: Subsistema de Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)	102

28. Construcción de indicadores: Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	103
29. Construcción de indicadores: Subsistema de Formación y Capacitación.....	104
30. Construcción de indicadores: Subsistema de Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.	105
31. Construcción de indicadores: Subsistema de Reclutamiento de Selección.	106
32. Subsistemas de Talento Humano	114
33. Subsistemas de Planificación del Talento Humano (Administración del Personal):.....	115
34. Evaluación del Desempeño.....	116
35. Formación y Capacitación	117
36. Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.	118
37. Reclutamiento de Selección.....	119
38. Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de eficiencia de la gestión de Planificación de Talento Humano.....	120
39. Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de eficiencia de la inducción y capacitación del Talento Humano.....	121
40. Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de Eficiencia de la Gestión de Inducción y Capacitación del Talento Humano.....	122
41. Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de Eficiencia de la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	123
42. Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de Eficiencia de la Gestión de la Planificación, Reclutamiento, Selección, Inducción del Personal.....	124
43. Socialización de la Planificación de Talento Humano	125
44. Porcentaje de ejecución de la Planificación de Talento Humano.....	126
45. Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor	127
46. Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.....	128
47. Porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano en contratación de personal.....	129
48. Porcentaje de personal en funciones requerido por cada área del Centro Zonal Ibarra...	130
49. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones	131
50. Planificación de ejecución de Evaluación de Desempeño.....	132

51. Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas a los funcionarios para el periodo del año 2016.....	133
52. Porcentaje de novedades de régimen disciplinario atendidas en el periodo	134
53. Porcentaje de acciones de personal y notificaciones realizadas en el periodo	135
54. Cantidad de socializaciones del formulario DNC.....	136
55. Cantidad de convenios realizados con instituciones de formación en el periodo.....	137
56. Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.....	138
57. Porcentaje de informes de capacitación ejecutadas remitidos al MDT	139
58. Porcentaje de identificación de Factores de Riesgos	140
59. Porcentaje de inspecciones de seguridad.	141
60. Porcentaje de conformación del Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo	142
61. Porcentaje de elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia.	143
62. Cantidad de programas de salud laboral ejecutadas del plan de riesgos ocupacionales ..	144
63. Cantidad de requerimientos atendidos de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines.....	145
64. Índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo.....	146
65. Índice de ausencias justificada del personal por departamento	147
66. Porcentaje de vacantes cubiertas bajo modalidad de Nombramiento o Contrato	148
67. Porcentaje de Acuerdo de Confidencialidad de la Información suscritos por los servidores	149
68. Cantidad de personal nuevo inducido	150
69. Cantidad de personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas.....	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones de desempeño	32
Figura 2 Estructura del Cuadro de Mando Integral (tomado de análisis referencial de Norton y Kaplan, 1990).....	33
Figura 3 Indicadores de gestión	33
Figura 4 Características de los indicadores (Aldana, 2012)	37
Figura 5 Descripción de la Clasificación de indicadores.....	38
Figura 6 Plan Estratégico	44
Figura 7 Objetivos de las perspectivas.....	47
Figura 8 Características del tablero de control	48
Figura 9 Cuadro de mando integral ajustado al sector público.....	56
Figura 10 Mapa estratégico.....	61
Figura 11 Cuadro de mando integral para el sector público	63
Figura 12 FODA	83
Figura 13 Desarrollo Planificación Anual de Vacaciones	85
Figura 14 Plantilla Requerimiento de Actividades	86
Figura 15 Evaluación de Desempeño	87
Figura 16 Socialización Régimen Disciplinario	88
Figura 17 Capacitaciones.....	89
Figura 18 Formulario DNC.....	90
Figura 19 Convenios	91
Figura 20 Control de Permanencia	92
Figura 21 Uso Reloj Biométrico	93
Figura 22 Acuerdo de Confidencialidad	94
Figura 23 Inducción	95
Figura 24 Estructura General	110
Figura 25 Estructura General	111
Figura 26 Organigrama Estructural del Área de Talento Humano	111
Figura 27 Socialización de la Planificación de Talento Humano	125
Figura 28 Porcentaje de ejecución de la Planificación de Talento Humano.....	126
Figura 29 Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor	127

Figura 30 Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.....	128
Figura 31 Porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano en contratación de personal.	129
Figura 32 Porcentaje de personal en funciones requerido por cada área del Centro Zonal Ibarra.	130
Figura 33 Porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones	131
Figura 34 Planificación de ejecución de Evaluación de Desempeño	132
Figura 35 Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas a los funcionarios para el periodo del año 2016.....	133
Figura 36 Porcentaje de novedades de régimen disciplinario atendidas en el periodo.....	134
Figura 37 Porcentaje de acciones de personal y notificaciones realizadas en el periodo	135
Figura 38 Cantidad de socializaciones del formulario DNC	136
Figura 39 Cantidad de convenios realizados con instituciones de formación en el periodo .	137
Figura 40 Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.....	138
Figura 41 Porcentaje de informes de capacitación ejecutadas remitidos al MDT	139
Figura 42 Porcentaje de identificación de Factores de Riesgos.....	140
Figura 43 Porcentaje de inspecciones de seguridad.....	141
Figura 44 Porcentaje de conformación del Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo	142
Figura 45 Porcentaje de elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia..	143
Figura 46 Cantidad de programas de salud laboral ejecutadas del plan de riesgos ocupacionales.....	144
Figura 47 Cantidad de requerimientos atendidos de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines.....	145
Figura 48 Índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo	146
Figura 49 Índice de ausencias justificada del personal por departamento.....	147
Figura 50 Porcentaje de vacantes cubiertas bajo modalidad de Nombramiento o Contrato .	148
Figura 51 Porcentaje de Acuerdo de Confidencialidad de la Información suscritos por los servidores	149
Figura 52 Cantidad de personal nuevo inducido.....	150
Figura 53 Cantidad de personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas	151

LISTA DE SIGLAS

CMI: Cuadro de Mando Integral

SIS: Servicio Integrado de Seguridad

ECU: Ecuador

PNBV: Plan Nacional del Buen Vivir

FODA: Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

BSC: Balanced Scorecard

CGE: Contraloría General del Estado

LOSEP: Ley Orgánica del Sector Público

DAFO: Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades

IAEN: Instituto de Altos Estudios Nacionales

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitación

UATH: Unidad de Administración de Talento Humano

DNC: Detección de Necesidades de Capacitación

MDT: Ministerios de Trabajo

RESUMEN**DESARROLLO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN A TRAVÉS
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO
DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA**

Autora: Erika Pamela Terán Morán

Tutor: Msc. Paúl Toro Echeverría

Año: 2017

El presente trabajo propone el desarrollo y aplicación de Indicadores de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral, en el Área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra; con el propósito de monitorear la consecución de los fines y propósitos institucionales, creando una cultura de trabajo por procesos, y de mejoramiento continuo; para ello se valoró la situación actual de la gestión en torno al área de talento humano a través de información recopilada, con la interpretación de los resultados obtenidos del grupo focal, permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área, fue necesario realizar un estudio teórico conceptual de varios documentos, revistas, artículos acerca del Cuadro de Mando Integral y los indicadores de gestión, para profundizar lo referente al objeto de estudio, se realizó un análisis de los elementos del micro y macro ambiente del área, como el planteamiento de los objetivos estratégicos, así como el mapeo estratégico. Lo que permitió desarrollar los cuadros de indicadores donde se tomó en cuenta nombre del indicador, comportamiento, periodicidad, forma de cálculo, responsable y meta. Finalmente, con el uso de la herramienta técnica, a través de la aplicación de los indicadores de gestión en el área de Talento Humano se pudo conocer y medir los resultados de la gestión realizada bajo principios de eficiencia, eficacia y calidad, así como de corregir las desviaciones. Con este trabajo se presentan indicadores de gestión para el área de talento humano que permiten el control y manejo adecuado.

ABSTRACT**DEVELOPMENT AND APPLICATION OF MANAGEMENT INDICATORS
THROUGH THE BALANCED SCORECARD, IN THE HUMAN TALENT AREA OF
THE ZONAL CENTER SIS ECU 911 IBARRA**

Autor: Erika Pamela Terán Morán

Tutor: Msc. Paúl Toro Echeverría

Year: 2017

The present work proposes the development and application of Management Indicators through the Balanced Scorecard, in the Human Talent Area of the Zonal Center SIS ECU 911 Ibarra; With the purpose of monitoring the achievement of institutional purposes, creating a work culture by processes, and continuous improvement; for this purpose, the current situation of management in the area of human talent was evaluated through the information gathered, with the interpretation of the results obtained from the focus group, it was possible to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the area. A conceptual theoretical study of several documents, journals, articles on the Integrated Scoreboard and management indicators, to deepen the subject of study, an analysis of the micro and macro environment elements of the area was carried out, such as the approach of the strategic objectives, as well as the strategic mapping. This allowed the development of scorecards where the name of the indicator, behavior, periodicity, form of calculation, responsibility and target were taken into account. Finally, with the use of the technical tool, through the application of management indicators in the Human Talent area, the results of the management performed under principles of efficiency, effectiveness and quality could be known and measured, as well as correcting the deviations. This work presents management indicators for the area of human talent that allow adequate control and management

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa dentro del contexto laboral, lleva implícito un proceso de monitoreo y seguimiento constante a los cambios que ocurren en el entorno de trabajo, y que abarca la utilización de todos los recursos humanos, financieros y técnicos, orientada a ajustar o adecuar sistemáticamente toda la actividad de respuesta de la organización, la satisfacción de las necesidades y la solución de los problemas de la organización, por lo que requiere de sistemas integrados que controlen y permitan una gestión óptima en todas las áreas.

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, se instaura en la ciudad de Ibarra desde el año 2014, con el propósito de articular y coordinar los servicios de emergencia en las diferentes áreas, con personalidad jurídica como organismo público, autonomía administrativa, operativa, financiera y jurisdicción nacional. Para el cumplimiento de sus objetivos, ha definido dentro de su estructura, los procesos gobernantes, sustantivos, habilitantes de asesoría y de apoyo. El área de Talento Humano es considerada como un proceso habilitante de apoyo, que pretende incrementar la eficiencia y efectividad de los procesos, sustentados en sistemas de gestión orientados a la calidad, seguridad y salud en el trabajo y del medio ambiente. Es por ello, que toda iniciativa y alternativas para el mejoramiento de los recursos humanos repercute de forma directa en la gestión empresarial.

Para muchas entidades del sector público resulta indispensable lograr una administración y crecimiento, en función no solo de una clase de indicadores, que, en la mayoría de los casos, son los indicadores financieros, sino que deben tener en cuenta otros indicadores valiosos que miden los activos intangibles de la empresa, como lo son los relativos al personal o a sus procesos. Solo los indicadores financieros no son suficientes para crear valor y lograr eficiencia y calidad. El control exige de un análisis holístico donde los activos intangibles como el nivel de preparación y conocimiento del personal que trabaja, las relaciones que se establecen con

clientes, las culturas innovadoras en el desempeño laboral, entre otros, constituyen factores de alta priorización y enfoque.

Desde estas perspectivas, resulta de gran novedad científica, el abordar el diseño de indicadores de gestión del talento humano desde la perspectiva metodológica del cuadro de mando integral si se considera que este último, constituye un modelo de gestión desde estrategias integradoras, medidas a través de indicadores que permiten el control y planificación estratégica, además de establecer coherencia en los procesos.

La metodología propuesta por el CMI lleva implícito una serie de factores que favorecen la integración, coordinación entre aspectos institucionales como los referentes al talento humano: evaluación, mapas estratégicos, recursos necesarios a favor de que los recursos humanos se integren en correspondencia con la estrategia a nivel empresarial. Una adecuada utilización de la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, requiere la elaboración de un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa: para la perspectiva financiera, para la perspectiva de clientes, para la perspectiva de los procesos internos, y para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (Geneen, 2014)

Por lo antes expuesto, la presente investigación aborda el tema precisamente, del desarrollo de indicadores de gestión del área de talento humano bajo la metodología del CMI, siendo un aporte importante para el desarrollo y crecimiento institucional, en la medida que es una herramienta que siempre va a significar un paso de avance en la simplificación y perfeccionamiento de la planificación y la gestión organizacional, orientada a lograr el cumplimiento de resultados objetivamente verificables. Es una herramienta de apoyo que permitirá evaluar actividades, estrategias, metas, objetivos y misión planteados dentro del plan

de talento humano y por consiguiente, proyectarse hacia el cumplimiento de lo deseado bajo principios de eficiencia y eficacia.

Para el desarrollo investigativo, se consideró la siguiente estructura capitular:

El capítulo I, contiene los antecedentes del estudio, describe de manera detallada el problema de investigación, se efectúa el planteamiento y formulación del problema, se realiza la enunciación de los objetivos generales y específicos de la investigación, se concluye con la presentación de preguntas directrices.

El capítulo II, se encuentran plasmadas las referencias teóricas sobre las que se fundamenta esta investigación, a partir de la construcción teórico conceptual de categorías importantes de la temática de investigación.

El capítulo III aborda los fundamentos metodológicos de la investigación, desde los métodos utilizados, la descripción del área de estudio, la determinación de la población y muestra, así como los procedimientos, instrumentos de investigación y las técnicas empleadas en el diagnóstico, que permitieron establecer las estrategias necesarias para la gestión empresarial. Finalmente, presenta los resultados esperados (Impactos) en los ámbitos económico-social, cultural, ambiental, y en lo científico.

El capítulo IV, contiene el análisis e interpretación de resultados del diagnóstico estratégico que se llevó a cabo a través de la matriz FODA que permitió la caracterización de la problemática planteada.

El capítulo V, presenta el desarrollo de la propuesta de los indicadores de gestión del área de Talento Humano que permitirán el monitoreo y control estratégico a nivel de la institución.

Para finalizar el capítulo VI, desarrolla las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

El sector empresarial y por ende, también el sector público en Ecuador, están inmersos en un entorno de complejidad creciente hacia mejoras continuas en cuanto a indicadores importantes de eficiencia, eficacia y crecimiento. Es exigencia en los momentos actuales, en los ámbitos de la administración pública, el control de la gestión de las organizaciones, si se considera que es más complejo administrar o supervisar las actividades de los sistemas y subsistemas de la organización de forma integral, por lo que constituye una necesidad la búsqueda de nuevas formas de administración y sistematización a través de herramientas que faciliten el control, y la gestión de indicadores a nivel de la organización.

El cuadro de Mando Integral (del inglés Balanced Scorecard) en adelante *CMI*, es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores a nivel empresarial enfocado a lograr trazar estrategias y acciones en pos del cumplimiento de objetivos institucionales, partiendo siempre de un proceso diagnóstico y evaluativo. (González, 2013) **González, Ángel. Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Ecuador, 2013.**

La responsabilidad empresarial, los nuevos contextos económicos, conllevan a nuevos modelos de gestión, el monitoreo de procesos desde nuevas perspectivas y un análisis de la situación de la empresa, para su planificación estratégica, cumplimiento de metas y objetivos.

El CMI fue presentado en enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management Systems), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. (González, 2013)

El CMI se orienta fundamentalmente a complementar los indicadores tradicionalmente utilizados para evaluaciones financieras y no financieras como indicadores relacionados a la gestión del talento humano, para el crecimiento empresarial. El análisis de las perspectivas del CMI facilita el conocimiento de problemáticas, dificultades y aspectos que obstaculizan el crecimiento de la empresa y que no permiten llegar a niveles adecuados de eficiencia, eficacia y efectividad.

1.2. Planteamiento del Problema

En las instituciones públicas ecuatorianas, en los momentos actuales, la planificación estratégica es importante sobre todo enfocada al logro de objetivos institucionales que permitan y faciliten el control interno, orientado siempre al mejoramiento y crecimiento empresarial, desde indicadores de gestión que brinden información referente a procesos y manejo de la organización y a su vez, permitan tomar decisiones, así como planificar, desarrollar y controlar el cumplimiento de metas y objetivos.

La Implementación en Ecuador del Servicio Integrado de Seguridad (ECU 911), con personería jurídica pública, con autonomía administrativa, operativa, financiera y jurisdicción nacional, que integra en su plataforma tecnológica los servicios de emergencia que prestan los Cuerpos de Bomberos, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional e Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Salud, ha significado un paso de avance para el control y prevención de riesgos además de contribuir a la seguridad ciudadana a partir de los mecanismos creados para la atención eficiente al cliente y la ayuda disponible todo el tiempo.

Por ser una institución pública de servicios, la gestión del capital humano es muy importante y en el caso del Centro Zonal Ibarra, que comenzó a funcionar desde el año 2014, existe una alta rotación del personal, inestabilidad en los puestos, así como perfiles no ajustados a las competencias del puesto de trabajo. Se observa también y se ha podido constatar por indagaciones previas, la desmotivación laboral, insuficientes planes y sistematización para la formación de los trabajadores, así como un proceso de selección de personal deficiente. Se trata de concebir la gestión de los recursos humanos con un enfoque estratégico, vinculando esta gestión, a la estrategia y visión de la empresa que permita un sistema de gestión eficiente e integrado.

El Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, sin dudas, ha venido desempeñándose bajo los lineamientos de la Contraloría General del Estado y el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, publicado en el Registro Oficial Número 314 del 28 de abril del 2015, donde se establece que el funcionamiento de la institución debe estar alineado a indicadores de gestión, evaluación sistemática del desempeño de los recursos humanos que permita su desarrollo y superación, así como la planificación estratégica, el manejo integrado de procesos y el diseño de políticas, metodologías y herramientas de control interno que posibiliten además, dar seguimiento a resultados, objetivos, metas, para la información periódica a la comunidad.

La institución carece de un sistema de gestión estratégica que permita la integración de procesos y alinear la gestión de talento humano con la gestión institucional, si se considera que la gestión del capital humano en los momentos actuales, se ha convertido en una ventaja competitiva y en un factor crítico para el éxito de la institución. En el Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, no se ha desarrollado una herramienta técnica que permita conocer y medir los resultados de la gestión realizada en el área de talento humano, referente al grado de

cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, los recursos presupuestados y utilizados; el grado de satisfacción de los clientes internos y externos, menos aún, la integración con el resto de los procesos de gestión de la empresa, siendo necesario el diseño de un cuadro de mando integral como herramienta que permita vincular de manera efectiva e integral los procesos, funciones y actividades de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial.

Se pudo constatar, además, que en el ECU 911 Ibarra, el clima organizacional no es totalmente positivo y óptimo por los conflictos existentes entre trabajadores al no coordinar correctamente la carga laboral, las funciones y el tiempo de entrega de tareas, por lo que existe tensión y roces negativos entre empleados, al no poder cumplir adecuadamente con los objetivos propuestos.

Al decir de (Albert, 2012), el mapa genérico del cuadro de mando integral para la gestión de recursos humanos, constituye una herramienta concebida para la evaluación y seguimiento desde el diagnóstico inicial hasta el diseño de indicadores, metas e iniciativas estratégicas en torno a los procesos de gestión, estableciendo principios metodológicos para su implementación.

El diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión en el área de talento humano, es una necesidad de la empresa y una demanda del entorno laboral que exige de nuevas propuestas, nuevas alternativas para la mejor eficiencia en el desempeño para planificar, desarrollar y controlar los procesos desde el cuadro de mando integral como perspectiva de integración, orientado a gestionar el proceso operativo del área de talento humano.

El ECU 911 Ibarra, deberá realizar el alineamiento estratégico con la finalidad de poder ejecutar estrategias competitivas que permitan el desarrollo y crecimiento sostenible de la institución.

1.3. Formulación del Problema

En base al análisis de la situación actual del ECU 911 Ibarra, al no desarrollar una herramienta técnica que permita conocer y medir los resultados de la gestión realizada en el Área de Talento Humano, relacionados con el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, los recursos presupuestados y utilizados, así como el grado de satisfacción de los clientes internos y externos, se considera importante y necesario investigar la siguiente problemática:

¿Cómo afecta el no desarrollo y aplicación de una herramienta técnica que permita conocer y medir los resultados de la gestión realizada en el Área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra?

1.4. Justificación de la Investigación

El Cuadro de Mando Integral en la gestión pública, tiene un alto impacto e importancia a partir de considerar ciertas perspectivas diferentes a las establecidas a nivel de estructuras políticas, además de representar un cambio cultural referente al manejo de información y el vínculo con programas y proyectos a nivel gubernamental que permitan la consecución de objetivos. En este sentido, es evidente la necesidad de desarrollar indicadores de gestión bajo CMI, al ser una herramienta de gestión y control, que no solo puede ser concebido como sistema de control, sino que debe concebirse como sistema de comunicación, información y formación que apunta siempre a la alineación, a transformar estrategias en objetivos e indicadores desde cuatro perspectivas esenciales para el crecimiento y desarrollo empresarial, donde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, apunta precisamente, al logro de una fuerza laboral motivada y preparada.

La importancia que han adquirido en Ecuador, las entidades no lucrativas, exige una mayor transparencia y eficacia en su gestión. Por tal motivo, es indispensable identificar los indicadores de gestión que posibiliten la medida de la actividad desarrollada en el área de talento humano, orientado a la eficacia y la eficiencia de la organización en sus procesos y en la gestión del talento humano.

La realización del proyecto de investigación, al desarrollar y aplicar indicadores de gestión a través del cuadro de mando integral en el área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, permitirá a la institución contar con una herramienta técnica que facilite conocer y medir los resultados de la gestión realizada bajo principios de eficiencia, eficacia y calidad, así como de corregir las desviaciones. Es decir, que partiendo de la alineación de la planificación institucional y la del área de Talento Humano, se podrá lograr la consecución de los fines y propósitos institucionales, creando una cultura de trabajo por procesos, y de mejoramiento continuo.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Desarrollar y aplicar los indicadores de gestión a través del cuadro de mando integral en el área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA que permita la caracterización de la problemática planteada.
- Establecer las estrategias necesarias para la gestión del área de Talento Humano, desde el análisis del problema planteado.

- Determinar los indicadores de gestión del área de Talento Humano que permita el monitoreo y control estratégico.

1.5.3. Preguntas Directrices

- ¿Qué estrategia me permite conocer el estado situacional del área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra?
- ¿Cuál será la manera más adecuada para evaluar la gestión del área de Talento Humano?
- ¿Cómo podría monitorear y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos para el área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

La Gestión del área de Talento Humano puede integrarse al Cuadro de Mando Integral a partir de la selección de indicadores que faciliten la medición del desempeño, a través de procesos de planificación.

La presente investigación, aborda los fundamentos teóricos precisamente, del desarrollo y aplicación de Indicadores de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral, desde el área de Talento Humano, sobre todo en instituciones del sector público.

2.1. Dimensiones del Desempeño

La medición del desempeño es parte de un largo proceso de planificación que debe tener como punto de partida la misión y objetivos de la empresa (quiénes somos o qué hacemos) además de las proyecciones necesarias en torno a las metas y objetivos (a dónde queremos ir) que implica un análisis interno y de contexto que permita definir las estrategias necesarias para el logro de propósitos y metas, teniendo como eje transversal, las medidas de desempeño que permita dar seguimiento y control a dimensiones del desempeño, que se toma como referencia, dimensiones expresadas para empresas del sector público (Bonney, 2014) como muestra la Figura 1:



Figura 1 Dimensiones de desempeño

Elaborado por la Autora

Desde estas perspectivas, es posible afirmar que la medición del desempeño a nivel organizacional requiere de un sistema armónico e integrado de mediciones e indicadores, donde intervienen factores como la eficiencia, eficacia, calidad y economía. Para el proceso investigativo, el desarrollo de la temática que se plantea, mayormente se profundizará en la dimensión calidad del servicio, cómo se integra y contribuye a las mejoras de desempeño, medidas a partir de la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios, por lo que se hará referencia a la calidad del servicio, al aporte y gestión desde el área de talento humano de empresas no lucrativas, donde los principales atributos de la calidad se establecen en función de oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad, comodidad, cortesía en la atención; atributos propuestos por (Bonney, 2014).

En este sentido, es evidente que el logro de estos propósitos, exige una articulación de la gestión desde el área de talento humano con el resto de estructuras de la organización, articulación que puede lograrse desde el Cuadro de Mando Integral (CMI, Norton y Kaplan, 1990), herramienta desde la cual también puede fundamentarse la relación entre la mejora de los empleados en los resultados de la organización, que se analizará con posterioridad, y posee una estructura como muestra la Figura 2:



Figura 2 Estructura del Cuadro de Mando Integral (tomado de análisis referencial de Norton y Kaplan, 1990)

Elaborado por la Autora

En cuanto a la formación y crecimiento, como una dimensión del CMI, es indispensable entender que una fuerza laboral motivada y preparada con competencias, herramientas óptimas de trabajo e infraestructura, además de un clima laboral favorable, constituyen factores catalizadores para el éxito organizacional; factores que contribuyen a la excelencia operativa, incremento del valor para el cliente y el crecimiento empresarial. Por ende, medir la gestión del aprendizaje y crecimiento, implica la formulación de indicadores de gestión.

2.2. Indicadores de Gestión



Figura 3 Indicadores de gestión

Elaborado por la Autora

La Figura 3 muestra las características principales de los Indicadores de Gestión, si se considera que a criterio de diversos autores (Aldana, 2011), los indicadores constituyen valores o medidas que representan el grado de cumplimiento de lo planeado al resultado final; por ello, permiten obtener información que agrega valor para la toma de decisiones; son medios, no fines, para el logro de resultados; por ello, posibilitan y facilitan el control del cumplimiento de objetivos como expresión cuantitativa y cualitativa del comportamiento de las variables.

Lo antes expuesto, permite afirmar que el logro de la competitividad se sustenta en un modelo de gestión organizacional donde un elemento de primer orden son los indicadores de gestión, que se constituyen en factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión y de igual forma, objetivos y metas de un determinado proceso.

Se considera necesario establecer un análisis en cuanto a la visión de varios autores sobre indicadores de gestión que permita emitir un concepto integral desde la perspectiva de la autora.

Un componente importante dentro de la construcción de indicadores de gestión, a fin de visualizar el nivel de gestión alcanzado, es la semaforización; para lo cual (Subía Guerra, 2014) manifiesta que se debe “trabajar en establecer escalas de gestión que serían aceptables y cuáles no”, por lo que relaciona con los colores del semáforo donde: “el verde corresponde a una señal afirmativa para continuar, el amarillo indica alerta y el rojo que existe peligro”. Añade que como un elemento visualizador de soporte de los resultados, se integra la presentación de gráficas de los indicadores expresadas como tablas, gráficos con seguimiento, gráficos de control, entre otras. (Subía Guerra, 2014).

Tabla 1**Conceptualización e Interpretación del término Indicadores**

<i>INDICADORES DE GESTIÓN</i>	<i>AUTORES</i>
Datos esencialmente cuantitativos, que permiten dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de diversos factores en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer.	Mora García, 2012
Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir.	Chiavenato, 2009
Los indicadores pueden ser de tipo cuantitativo y cualitativo, los primeros son relativos a los valores o cifras que se producen como resultado de las operaciones; los segundos, son instrumentos que permiten el análisis de las variables abstractas que no pueden ser fácilmente cuantificables y que requieren un nivel de explicación detallado.	Rodríguez Pérez, 2015
Constituyen un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que, puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas; adoptar además, medidas correctivas que permitan controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.	Lorino, Philipe, 2014

Elaborado por la Autora

Desde la búsqueda y análisis de la percepción de varios autores, se establece a criterio de la autora, que los indicadores de gestión pueden ser entendidos como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño dentro de una organización los cuales expresan el comportamiento por áreas de trabajo o de forma global. De acuerdo a los valores cuantitativos, se puede establecer estrategias de mejoras y de crecimiento, medidas preventivas por lo que su medición permite analizar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos. De ahí que deban ser multivariados, enfocados y diseñados desde varias perspectivas, que garanticen un flujo de información constante, real y precisa sobre aspectos como efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal y la incidencia de la gestión del talento humano, considerando siempre, como premisas, las necesidades presentadas.

Los indicadores de evaluación de desempeño generan múltiples apoyos para la implementación de una gestión orientada a los resultados, apoyan el conocimiento y el aprendizaje, así como que permiten adoptar medidas para el mejoramiento de la gestión, así como favorece la contestabilidad o competencia por recursos públicos y tiene relación con la transparencia y rendición de cuentas, donde también intervienen en muchos casos, los clientes (Lorino, 2014).

De igual manera, a criterio de la autora, los indicadores de gestión son en esencia, información que se transforma en un instrumento de apoyo y control de los procesos, nacen de la formulación de objetivos y estrategias, agrega valor a la gestión gerencial de una organización, por lo que su aplicación está vinculada a la acertada toma de decisiones y el control de la evolución de la organización. Se debe tener claro que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, es decir, que no se debe fijar indicadores como una meta por alcanzar por encima de los objetivos estratégicos, debilitando a la organización al servicio del indicador sino el indicador al servicio de la organización. Permite evaluar o medir variables cualitativas o cuantitativas enfocadas al cumplimiento de los objetivos, actividades y metas establecidos en un proyecto, plan, o determinado proceso, permitiéndole a una organización mejorar y aumentar su eficiencia, al tomar las mejores decisiones, por consiguiente, al establecer un determinado indicador se cumple con el principio que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir, convirtiéndose en un instrumento para el control de gestión

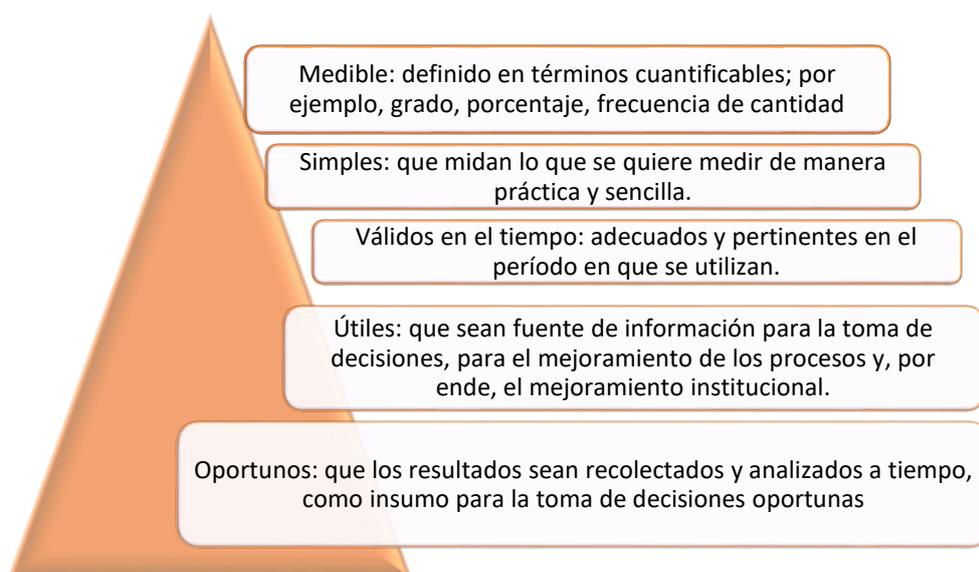


Figura 4 Características de los indicadores (Aldana, 2012)

Elaborado por la Autora

La Figura muestra que los indicadores pueden medir cambios a través del tiempo, así como facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, siendo instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo, valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

A partir del criterio referenciado y en concordancia con la definición del indicador se puede enunciar que un indicador deberá caracterizarse porque:

1. *Se ajustan según los cambios que ocurran en los planes estratégicos o normativas de la organización.*
2. *Son de orden cualitativo o cuantitativo.*
3. *Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.*
4. *Deben permitir actuar en forma proactiva e inmediata.*
5. *Pueden ser comparados consigo mismos, en el tiempo y con estándares internos y externos*

(Mora García, 2012)

Poseen una diversidad de clasificaciones y tipologías como se muestra en la Figura a continuación:

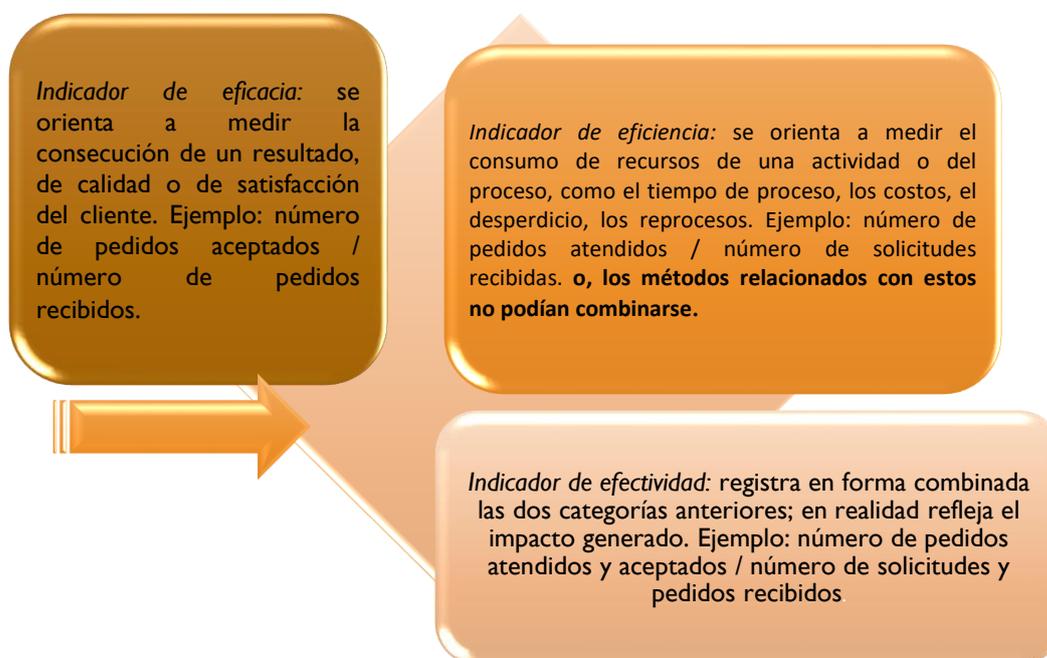


Figura 5 Descripción de la Clasificación de indicadores

Elaborado por la Autora

En esencia, se desprende de los factores claves o críticos de éxito de una organización y corresponden básicamente, a todos los aspectos que una organización necesita hacer bien para lograr su visión y objetivos estratégicos. En este ámbito, (Salgueiro, 2015) establece tres tipos de indicadores donde prevalecen los pre indicadores, aquellos que se identifican antes de que ocurran los hechos, los indicadores concurrentes que se establecen por adelantado, pero que evolucionan mientras transcurre la acción, y finalmente, los indicadores terminales que solo pueden realizarse después de terminados los hechos, por lo que tienen menos utilidad. Los indicadores se clasifican de acuerdo a su naturaleza, es decir, deberán reflejar el comportamiento de los factores claves del éxito que intervienen en la gestión eficiencia, eficacia, efectividad, productividad; y de acuerdo a su vigencia, en temporales, cuando están

relacionados a proyectos y permanentes, cuando están asociados a factores que siempre están presentes en una organización.

Desde lo anteriormente citado, se puede mencionar que enunciar y definir indicadores lleva implícito la necesidad de fundamentos y principios metodológicos, donde se puedan establecer indicadores desde un sistema de gestión de información eficiente, que facilite la medición a nivel interno (procesos) y a nivel externo (satisfacción del cliente).

Los indicadores en la medida de lo posible, debe ser cuantificables ya que se convierten en un patrón de confiabilidad a la gestión desarrollada en una organización, por lo que la comparabilidad de los indicadores puede ser:

- *El análisis vertical que constituye una metodología útil para identificar el avance de la gestión con respecto a los parámetros previamente definidos en los planes operativos.*
- *El análisis horizontal que permite comparar los resultados, parámetros o estándares y los índices o resultados de comparación, entre diferentes períodos o con empresas similares o promedios sectoriales, por lo que posibilita mostrar el comportamiento de los resultados actuales con respecto a cifras históricas e incluso para estructurar series históricas que permiten diseñar planes acertados. (Subía Guerra, 2014)*

En referencia a lo citado, el determinar cuáles son los factores críticos que pueden afectar a la gestión de la organización, implica determinar el tipo de análisis que se le debe hacer a la estructura de la planificación, a fin de elaborar e implementar los indicadores en posiciones estratégicas que permitan obtener los resultados deseados respecto a lo que se pretende medir.

La metodología para elaboración de indicadores, se basa en el método deductivo, es decir, de lo general a lo particular, por lo que de inicio se parte de los objetivos y estrategias

enunciados en el plan estratégico de una organización determinada, ya que una premisa esencial para enunciar indicadores, es precisamente, contar con objetivos y estrategias; determinar áreas de impacto, la identificación del proceso o la labor sobre la cual se llevará el control, si se tiene en cuenta que los indicadores permitirán monitorear los procesos internos. Su diseño implica la formulación de interrogantes en torno a cómo obtener datos, cómo procesarlos, cómo interpretarlos y finalmente, estos deben correlacionarse de una manera coherente por medio de los índices a la unidad de medida del desempeño de las variables que lo componen.

Para la presente investigación, se consideran los presupuestos metodológicos emitidos por (Beltrán Jaramillo, 2014) donde se mencionan las 9 fases para determinar indicadores:

- *Contar con objetivos y estrategias*
- *Identificar factores críticos de éxito*
- *Establecer indicador para cada factor crítico de éxito*
- *Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión*
- *Diseñar la medición*
- *Determinar y asignar recursos*
- *Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión*
- *Estandarización y formalización*
- *Mejoramiento continuo*

Si se pretende generar un instrumento que potencialice la gestión de una organización, no es necesario definir muchos indicadores, lo importante es definir aquellos que verdaderamente agreguen valor, en el proceso de búsqueda de aquellos indicadores, se cree conveniente analizar el esquema de recursos – proceso – producto- cliente, siendo estos

elementos que interactúan y cada uno cumplen con funciones diferentes y particulares, pero su interacción llevan a la organización al logro de sus objetivos.

Los indicadores, entonces, deben elaborarse según la empresa o departamento de que se trate y su distribución por áreas, es decir, las mediciones deben estar orientadas en función de las prioridades de la empresa o área específica, (Salgueiro, 2015). Los indicadores se ajustan y se desarrollan de acuerdo al tipo de empresa, departamento, área, proyecto, que se pretenda medir enfocado en tres perspectivas principales: la financiera direccionada a la reducción de los costos, la interna guiada hacia la calidad y relacionada con la eficiencia y eficacia; finalmente, la del cliente concentrado hacia la productividad (Salgueiro, 2015).

Partiendo que una organización cuenta con un plan estratégico y procesos, para el cumplimiento de los objetivos y sus estrategias se requiere de indicadores que apoyen al control, es decir, que exista relación entre las variables que intervienen por lo que se consideran indicadores de eficiencia, como se mencionó con anterioridad, que según (Chávez, 2015) este tipo de indicadores, son cuantitativos y cualitativos de calidad y se ajustan a diferentes áreas de trabajo y a la organización empresarial. Es el punto de partida en la detección de necesidades de capacitación cuando se pretende implementar una planificación de crecimiento y aprendizaje del talento humano.

Desde estas perspectivas, se analizan los escenarios desde donde se relacionan variables de insumos y de productos como la actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación. Por otro lado, los indicadores de eficacia, la relación entre variables de productos, con las metas u objetivos de la organización, permiten obtener resultados, calidad, satisfacción del cliente, y resultados de impacto.

Un indicador deberá estar estructurado teniendo en cuenta lo siguiente:

1. *Propósito y niveles de referencia*
2. *Responsabilidad, puntos de lectura y periodicidad*

3. *Debe contener elementos propios de un indicador: objetivo, fácilmente cuantificable, verificable, que agregue un valor a la toma de decisiones.*
4. *Denominación del sistema de procesamiento y toma de decisiones. (Subía Guerra, 2014)*

Ante lo mencionado, se puede decir que para iniciar con la redacción de un indicador, el nombre deberá ser concreto, objetivo y demostrar su utilidad, es decir, una indicación de agregación, más una preposición (de), que indique si es de tipo físico, cronológico o económico; continuar con un sustantivo en plural, que indique la variable económica, física o cronológica a que se refiere el indicador; agregar un verbo en participio pasado, que indique la acción a medir evaluar; seguido se coloca un adjetivo, que complemente y precise la información de la acción que se pretende medir o evaluar; por último, se concluye agregando complementos circunstanciales de tiempo, lugar o modo que amplíen la información y precise a qué hace referencia. Todo ello contribuirá al control de gestión y a la optimización de recursos y cumplimiento de la misión y visión.

Se concibe el control de gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadro producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlo (Subía Guerra, 2014).

Considerando lo citado, el control de gestión permite a la administración de la organización determinar y medir la eficiencia del manejo de recursos financieros y humanos para lo cual los indicadores son un medio que favorece el control de gestión.

El control de gestión es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo.

El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, lo que se ha convertido en un tema de gran actualidad.

La tarea actual en las empresas, es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la entidad con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Precisamente, el conjunto de mecanismos que se pueden utilizar para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección ha sido definido como Control de Gestión (Beltrán, 2015).

El control se convierte en un factor clave dentro de las empresas, ya que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

El Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización, desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico. Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendido como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización. Es un medio para gestionar el cambio. No obstante, los sistemas que prevalecen en muchas empresas, ya resultan obsoletos y en muchas ocasiones, no permiten el control de los recursos que no son financieros; por ejemplo, es insuficiente la información sobre la calidad del servicio al cliente lo que no permite gestionar todos los factores. Para evitar esta deriva, muchos estudios insisten hoy sobre la importancia de utilizar cuadros de mando más equilibrados, que integren no solo datos financieros sino también cualitativos y operativos (Corzo, 2014). De ahí que la planificación estratégica debe ser un proceso integral, que abarque varios indicadores como se muestra en la siguiente figura:



Figura 6 Plan Estratégico

Elaborado por la Autora
Fuente: (Kaplan & Norton, 2012).

(Subía Guerra, 2014) , manifiesta que la planificación organizacional implica tres niveles: estratégico, táctico y operativo, entre los cuales existe una cadena vertical de alineamiento e interrelación, por lo que también es preciso mencionar que la planificación de las instituciones del sector público debe tener relación con la Planificación Nacional, que se orientan al cumplimiento de derechos constitucionales.

(Kaplan & Norton, 2012) narran que el proceso de planificación consiste en el desarrollo de programas y acciones estratégicas que permitan a la organización cumplir con los objetivos establecidos en el plan estratégico. En este sentido, (Torres Hernández, 2014) añade que la planeación conduce a analizar la naturaleza de la organización y su fin, dimensionar la manera en que se habrá de posicionarse en el ambiente, así como decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo.

Al respecto, (Kaplan & Norton, 2012) concluyen que todo el proceso de planificación y el establecimiento de objetivos permite a la organización cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados; establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

Desde estas perspectivas, la planeación consiste en generar acciones estratégicas y programas que permitan alcanzar los objetivos planteados a todo nivel, que vaya desde el estratégico, táctico hasta el operativo.

Para (Cipriano Luna González, 2014), constituye los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión. Se enfoca en las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿qué deseamos?, ¿qué vamos a hacer? añade que su propósito es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en lineamientos de actuación, por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización, así como que formularse en términos cuantificables o mensurables y tener un tiempo límite para su realización, lo que evidencia que la planificación lleva implícito pensar el camino a seguir para cumplir con indicadores de rentabilidad, productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, rendimiento.

2.3. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) lleva implícito en su concepción, más que un conjunto de indicadores, más bien, pretende interpretar y medir la estrategia y misión de una organización a través de indicadores, que permiten conocer y determinar el cumplimiento de objetivos, el nivel de resultados obtenidos, siendo una herramienta esencial que facilita el control, conocimiento y gestión de los principales factores que pueden llevar al éxito empresarial, además de favorecer la comunicación entre todos los miembros de una empresa (Kaplan y Norton, 1997).

La oportunidad y ventaja que el CMI forme parte de entidades no lucrativas, resulta de gran significancia y novedad. Su propósito no es solo analizar límites presupuestarios, sino que favorece la comunicación, es una herramienta viable a partir de la cual dar a conocer resultados, el alcance de su misión y objetivos estratégicos (González y Cañadas, 2010).

Resulta relevante, para la presente investigación, el análisis del CMI para entidades no lucrativas, su comportamiento y alcances en este tipo de organizaciones, si se tiene en cuenta que la investigación se realiza en una entidad no lucrativa como es el ECU 911 Ibarra en Ecuador, por lo que una mayor transparencia y eficacia en la gestión de los recursos que el estado asigna a estas organizaciones, resulta indispensable además del análisis de la herramienta CMI desde otras perspectivas, no solo desde el manejo de la información

financiera y contable, sino también desde la gestión para tomar decisiones adecuadas, a través de un conjunto de indicadores que visibilicen el cumplimiento de objetivos, el nivel de eficiencia de la gestión que no se puede evaluar desde la rentabilidad obtenida (González y Cañadas, 2010), pero sí desde otras perspectivas como la gestión del talento humano. Todo ello permitirá planificar actividades, conocer y facilitar información transparente sobre sus objetivos y grado de cumplimiento, favorecer la participación y colaboración además de evaluar su impacto social. Un sistema de gestión basado en indicadores constituye un aporte significativo para entidades del sector público que requieren evaluar su eficacia y eficiencia.

A juicio de la autora y desde la revisión de varias fuentes bibliográficas relacionadas al tema, se considera pertinente asumir una visión de CMI o Balance Scorecard enfocado a que es un sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización. Por tanto, constituye una herramienta que permitirá identificar problemas que se presenten, verificar las ventajas y desventajas de la implementación de estrategias, control de actividades y de recursos apuntando siempre a estándares de calidad y crecimiento empresarial; facilita la evaluación y seguimiento que, en muchas ocasiones, es lo que genera dificultades. No obstante, son perspectivas concretas como muestra la Figura 6:

PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORECARD

- Facilita la Toma de Decisiones
- Mide permanentemente el desempeño de todas las Unidades Operativas y de Negocio.
- Transparenta la información de gestión.
- Entrega Información Estadística.
- Traduce la estrategia en actividades, y estas en indicadores y metas.
- Permite poner en línea a toda la organización con la Estrategia.
- Permite evaluar el desempeño de la organización en cuanto a sus fortalezas y debilidades.

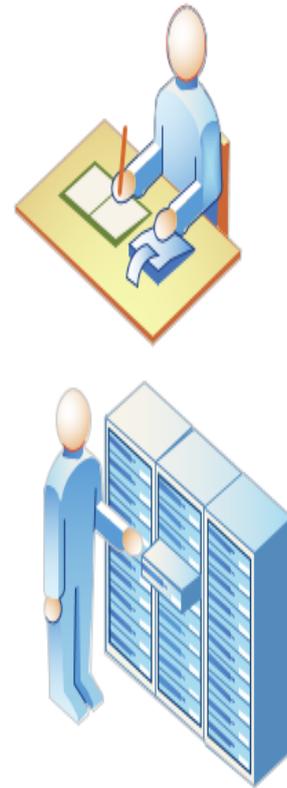


Figura 7 Objetivos de las perspectivas

Elaborado por la Autora

El CMI desde estas perspectivas, busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, orientado hacia el cumplimiento de la misión organizacional.

Entre sus elementos se encuentran los siguientes como muestra la Figura 8.

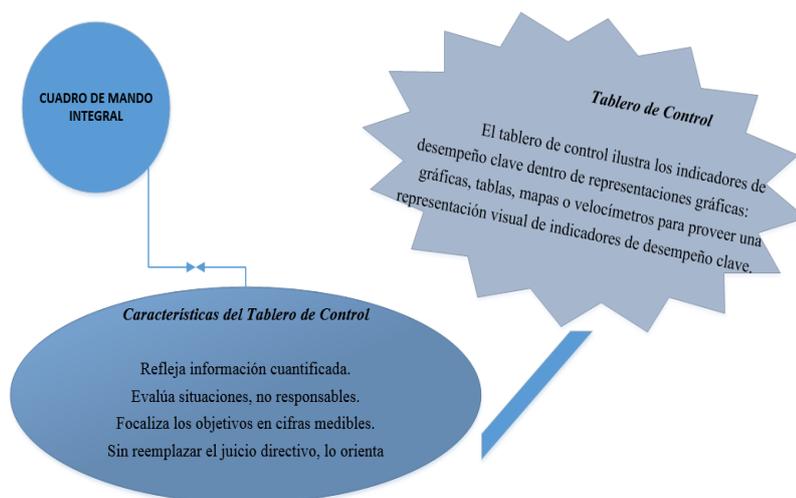


Figura 8 Características del tablero de control

Elaborado por la Autora

De forma convencional, la evaluación del desempeño de una organización ha implicado el análisis de resultados financieros obtenidos desde el balance de situación y de la cuenta de resultados, lo que permite realizar análisis comparativos con el resto de períodos anteriores.

Sin embargo, la utilización de indicadores exclusivamente financieros puede generar una visión muy particularizada respecto al desarrollo y crecimiento de la organización. Por ello resulta necesario diseñar métodos alternativos (o complementarios) de evaluación, entre los cuales destaca el Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard) si se considera que el CMI permite el análisis entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas (Kaplan, 1997). Al tener en cuenta el CMI tanto indicadores financieros como no financieros, permite efectuar una evaluación general y relativa a distintos ámbitos organizacionales.

2.3.1. Aspectos del Balanced Scorecard o CMI

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, surge como una perspectiva innovadora y de cambio ante la tendencia de la década de los 90, donde la mayoría de empresas se enfocaban en los recursos contables y financieros (Salgueiro, 2015) sin tener en cuenta que los activos intangibles y físicos, despuntaron como elementos más decisivos que los propios recursos financieros.

Según (Kaplan & Norton, 2012), manifiestan que *el CMI, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. En este sentido;*

El cuadro de mando integral, es una herramienta que engloba al conjunto de indicadores, que permite a la entidad monitorear y realizar el seguimiento de los diferentes niveles organizacionales, es decir, permite conocer si en la ejecución de las actividades está llevando a la organización a conseguir el estado deseado.

2.3.2. Propósitos del Balanced Scorecard

Según (Salgueiro, 2015) *el cuadro de mando integral es algo más que un sistema y debe buscar un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores provisionales e históricos y perspectivas internas y externas.*

(Kaplan & Norton, 2012), describe que el Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro (Salgueiro, 2015).

Desde lo antes expuesto, el cuadro de mando integral es un modelo de gestión estratégico poderoso, que, si se configuran y alinean adecuadamente todos los elementos de la organización, se pueden visualizar resumidamente los resultados obtenidos en los indicadores financieros y no financieros a través de sus perspectivas, interna y externas, y saber si se alcanzan o no las metas establecidas en su planificación estratégica. De ahí que la perspectiva de procesos internos busca trabajar de forma puntual en el mejoramiento de los procesos internos, siendo que con ellos se puede satisfacer al cliente y por ende obtener mayores réditos financieros, al mejorar procesos.

2.3.3. Perspectivas del Balanced Scorecard

- **La perspectiva financiera**

Según Gan, F., & Triginé, J. (2012), establece que:

Una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización. Algunos ejemplos: «Aumentar la confianza del accionista», entregar un retorno de inversión de más del 10%.

De lo cual, la perspectiva financiera propone el establecer en primer lugar los resultados económicos financieros que son la consecuencia del cumplimiento de las metas de las otras tres perspectivas, y así poder tomar las medidas correctivas en caso de ser necesario.

- **La perspectiva del cliente**

Según Gan, F., & Triginé, J. (2012), mencionan que la perspectiva del cliente o consumidor: ¿qué esperan ellos de la empresa? El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. Enfocar la

organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad, por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan. La perspectiva del cliente entonces se entiende que se alimenta y sustenta directamente de la de los procesos internos.

Se puede afirmar desde lo anterior, que la perspectiva de cliente se enfoca en configurar teniendo en cuenta la naturaleza de los clientes de la organización y los segmentos de mercado a los que pertenecen, en esta perspectiva se busca obtener la satisfacción de lo que el cliente recibe por parte de la empresa.

- **La perspectiva de los procesos internos**

Según Gan, F., & Triginé, J. (2012), manifiesta que la perspectiva de los procesos internos ¿en qué podemos diferenciarnos y destacarnos de la competencia? Los procesos de la empresa deben considerarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los clientes/consumidores. La perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo a la perspectiva de los clientes. Algunos ejemplos: «Instalación llave en mano en menos de un mes desde el pedido», «Respuesta a su necesidad en el plazo de 48 horas», «Escuchamos sus necesidades y le hacemos una oferta personalizada». Esta perspectiva alimenta directamente de la de los empleados.

De lo que se puede decir, que la perspectiva de procesos internos busca trabajar de forma puntual en el mejoramiento de los procesos internos, siendo que con ellos se puede satisfacer al cliente y por ende obtener mayores réditos financieros, al mejorar procesos.

- **La perspectiva del empleado aprendizaje e innovación**

Según Gan, F., & Triginé, J. (2012), establece que la perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos. Por tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no solo se obtiene información sobre lo qué está pasando sino también del porqué de lo que está sucediendo (p.466).

El Cuadro de Mando Integral, una herramienta de planificación y control de gestión de mayor actualidad nacida en el ámbito de la empresa donde la competitividad es una de sus principales características, por lo que se ha convertido en una herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. Por supuesto que las perspectivas a considerar difieren en parte a las que se aplican al sector privado; sin embargo, en su conjunto y con la adaptación imprescindible de las mismas a las características propias de las entidades que no persiguen un ánimo de lucro y caracterizadas por estar al servicio de la sociedad, la técnica del CMI puede ser de gran utilidad a la hora de establecer a partir de la misión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios. Dado que el CMI incorpora indicadores financieros y no financieros, su adaptación a entidades donde priman los segundos sobre los primeros adquiere especial relevancia. Por ello se considera que su implantación a nivel del gobierno y sus entidades públicas, puede facilitar considerablemente la planificación y el control de las tareas que les son propias.

2.4. Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos en entidades del sector público.

El CMI está siendo utilizado en la actualidad por entidades de distintos sectores económicos, especialmente en el ámbito de las empresas privadas; no obstante, ya hay experiencias de su aplicación al sector público (Batista, 2014). En la presente investigación, mayormente se aborda el tema de la aplicación del CMI a las organizaciones públicas, profundizando acerca de las posibilidades existentes mediante las necesarias adaptaciones al modelo inicialmente diseñado, para adecuarlo a las peculiaridades del sector gubernamental,

concluyendo con la propuesta de un modelo general de Cuadro de Mando Integral utilizable por el sector público y alineado mayormente a la Gestión de los Recursos Humanos.

La toma de decisiones de gestionar actividades con el Cuadro de Mando Integral, requiere un análisis y preparación a profundidad en diferentes perspectivas y aspectos, como por ejemplo, las condiciones internas de la Institución en cuanto a la administración estratégica, la gestión de los procesos e indicadores, y por otro lado, las condiciones externas y del mercado, en cuanto a la estructura propia de los servicios que se ofertan, aunque en el caso de la presente investigación, analizar el CMI ajustado a una empresa del sector público como ECU 911 Ibarra, implica que el análisis del mercado y la oferta se facilitan al no existir en el país una institución similar. No obstante, en cuanto a las condiciones externas sobre todo en satisfacción del cliente, el análisis posee mayor rigor y las exigencias son de igual manera, mayores.

Desde lo antes expuesto, es necesario otorgar a la institución una herramienta de acción aplicable, que permita manejar aquellos procesos claves que requieren un control técnico - profesional, que cumpla con los requerimientos que debe tener una organización de estas características, además de posibilitar la consolidación del liderazgo que hoy tiene la organización.

El CMI fue pensado teniendo en mente la empresa con fines lucrativos, por lo que su estructura básica debe ser modificada para que las entidades del sector público puedan utilizarlo con todas sus ventajas (Nills, 2008).

La estrategia sigue estando en el centro del sistema, pero las organizaciones gubernamentales a menudo tienen dificultades para cultivar una estrategia clara y concisa, las cuales necesitan complementar los objetivos de estrategia con perspectivas de mayor nivel que

describan por qué existen y, en definitiva, qué es lo que esperan conseguir. En otras palabras, necesitan describir su misión.

Colocando la misión en la parte más alta se establece una clara distinción entre un cuadro de mando del sector público y otro del sector privado. De la misión fluye una visión de los clientes de la empresa, no de los interesados en los aspectos financieros (Toapanta, 2011).

Las empresas privadas son responsables de los resultados ante quienes les proporcionan capital (los accionistas) y controlan esta responsabilidad mediante los resultados conseguidos en la perspectiva financiera del cuadro de mando. Pero en el sector público no es así. Aquí la atención se centra en los clientes y en servir sus necesidades para cumplir con la misión. Pero la pregunta «¿quién es el cliente?» es una de las cuestiones más complejas en identificar para adoptar un CMI para el gobierno.

Tabla 2
Caracterización de las perspectivas

PERSPECTIVAS	CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS
<i>Perspectiva Financiera</i>	Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Por lo tanto, las medidas y los objetivos financieros han de jugar un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Balanced Scorecard (Cifuentes, 2011).
<i>Perspectiva de la Comunidad</i>	Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. Cabe mencionar que la perspectiva del cliente traduce las declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en los segmentos de mercado seleccionados y los clientes (Cifuentes, 2011).
<i>Perspectiva de los procesos internos</i>	La perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo a la perspectiva de los clientes. Algunos ejemplos: «Instalación llave en mano en menos de un mes desde el pedido», «Respuesta a su necesidad en el plazo de 48 horas», «Escuchamos sus necesidades y le hacemos una oferta personalizada». Esta perspectiva alimenta directamente de la de los empleados. Gan, F., & Triginé, J. (2012).
<i>Perspectiva de innovación, formación y organización</i>	La perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos. Permite que la organización alcance los objetivos de las tres perspectivas que están por encima de ella, considerando que si no se fortalecen los conocimientos y mejoran los sistemas dentro de la organización, las personas no estarán lo suficientemente preparados para los desafíos futuros.
<i>Perspectiva de Gobernabilidad</i>	Los planes de gobierno, los proyectos y las políticas públicas no pueden ser implementados en función de la simple voluntad de los gobernantes. Hoy día, con la facilidad de difusión de la información, estos planes y proyectos son conocidos incluso antes de que estén formalmente elaborados. Dependiendo de su importancia, pueden atraer el interés de los individuos, los grupos sociales, las organizaciones y los partidos políticos. Esta repercusión en el seno de la comunidad provoca cambios en el propio proceso de formulación de las iniciativas gubernamentales (Barros, 2012).
<i>Perspectiva del Marco Legal</i>	Es importante mencionar lo que concluye (Kaplan & Norton, 2012) en cuanto a que se necesitan dos clases de agentes de cambio para la implantación eficaz del nuevo sistema. Primero, una organización necesita unos líderes de la transición, los directivos que facilitan la construcción del cuadro de mando y que ayudan a implantarlo como un nuevo sistema de gestión. En segundo lugar, la organización debe designar a un director para que gestione el sistema de dirección estratégica de una forma constante y recurrente. Una dificultad adicional de implantar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica.

Para la presente investigación, se considera importante la propuesta de perspectivas (Nills, 2010) de un CMI ajustado al sector público como muestra la



Figura 9 Cuadro de mando integral ajustado al sector público

Elaborado por la Autora

Para cada perspectiva no solo se han de identificar los factores-clave de éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir mejores resultados. Por tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no solo se obtiene información sobre lo qué está pasando sino también del porqué de lo que está sucediendo.

La gestión adecuada de recursos y competencias, se puede lograr con la puesta en marcha de un plan de gestión con herramientas de administración estratégica que facilite el control, evaluación y seguimiento de los recursos humanos, financieros y de infraestructura, que conduzcan a la obtención de un servicio integral de calidad. La aplicación del BSC en recursos humanos, implica una modificación al modelo original, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados de la organización (Randall, 2010).

Partiendo que las organizaciones desarrollan un cuadro de mando integral para impulsar partes de un proceso de gestión, para obtener claridad y consenso sobre la estrategia, para

conseguir enfoque, desarrollar liderazgo, intervención estratégica, educar a la organización, establecer metas estratégicas, alinear programas de inversiones, construir un sistema de retroalimentación, considerando que un nuevo sistema de gestión debe ser introducido poco a poco en un determinado tiempo, se puede mencionar como pasos del proceso los a continuación descritos:

1. *Clarificar la visión y estrategia de la empresa.*
2. *Comunicar la estrategia corporativa,*
3. *Lanzar iniciativas estratégicas de negocios cruzados.*
4. *Conducir a cada unidad para que desarrolle su propia estrategia, consistente con la de la empresa. (Kaplan & Norton, 2012).*

Por lo anteriormente descrito, se puede añadir que, con la ejecución de todos los pasos mencionados, la organización podrá cumplir con el proceso de revisión o evaluación, donde se pueden identificar la necesidad de realizar una retroalimentación sobre un proceso específico que puede desencadenar en el desarrollo de un nuevo proceso. Y que, con la consecución de los años, el cuadro de mando integral se integre en el ciclo regular de gestión.

Desde estas perspectivas, se pueden entender concepciones en torno al CMI. Para (Kaplan & Norton, 2012) el cuadro de mando integral es dinámico y deberían ser revisados, evaluados y actualizados continuamente, para reflejar las nuevas condiciones de la competencia, el mercado y la tecnología. Al retrasar la introducción del cuadro de mando, las empresas pierden la oportunidad de obtener feed-back sobre los indicadores para los que hay información disponible, y lo que es aún más importante, pierden la oportunidad de practicar y obtener percepciones en cuanto a la utilización del cuadro de mando como un sistema central de gestión.

A fin a la gestión del área de Talento Humano, el CMI debe tener en cuenta indicadores de gestión que permitan evaluar, controlar y supervisar los recursos humanos, si se considera que la gestión de recursos humanos lleva implícito políticas, acciones que permitan el direccionamiento de los siguientes aspectos:

1. *Reclutamiento*
2. *Selección*
3. *Formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (las capacidades necesarias: conocimientos, experiencia y competencias)*
4. *Selección e incorporación de personas y su formación*
5. *Aspectos contractuales de la relación empleado - empleador, incluyendo la liquidación de haberes, aspectos impositivos y todos aquellos aspectos que aseguren la integridad física de los colaboradores, por ejemplo, seguridad e higiene. En resumen, se relaciona con el cuidado de todos los aspectos legales de la relación laboral (Chiavenato, 2009).*

Sin dudas, lo antes expuesto evidencia el rol que desempeña dentro de una empresa, la adecuada gestión y manejo de los recursos humanos si se considera que en los momentos actuales, para muchas instituciones, la ventaja competitiva básica de las empresas definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos (Sablich Huamani, 2012) siendo de mucha importancia dentro de una organización, ya que la efectividad de las actividades desarrolladas por el área, influyen sobre el comportamiento de los servidores, los que determinan el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, por lo que la administración de recursos humanos se alinea a la estrategia organizacional, cuyo propósito está en el manejo de los recursos humanos con tanta eficacia como sea posible a fin de alcanzar metas organizacionales.

Para las instituciones del sector público, las normativas legales sustentan la importancia y necesidad de la gestión del Talento Humano si se tiene en cuenta que la (Ley Organica del Servicio Público, 2010) enuncia en su artículo 55, que la gestión de los recursos humanos constituyen normas, técnicas y procedimientos con el propósito de determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente. Por tanto, adjudica en su artículo 56, que serán las Unidades de Administración del Talento Humano quienes estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, por lo que el CMI servirá de herramienta de apoyo para el trabajo de las Unidades antes mencionadas, sobre todo desde la determinación de indicadores de gestión del talento humano.

Una adecuada utilización de la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, requiere la elaboración de un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa: para la perspectiva financiera, para la perspectiva de clientes, para la perspectiva de los procesos internos, y para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, todas mencionadas con anterioridad.

El éxito del modelo de gestión Balanced Scorecard, radica precisamente en la cantidad y calidad de los indicadores y su interrelación. El modelo original plantea que, si se tiene una buena capacitación y desarrollo, las organizaciones podrán mejorar sus procesos, permitiendo así, una mejor atención al cliente, lo que podría generar una rentabilidad mayor para la empresa. Con lo anterior se refleja la interrelación de las cuatro perspectivas: capacitación y desarrollo, procesos internos, clientes y financiera (Cifuentes, 2011). Aquí viene a jugar un rol importante la técnica de la semaforización mencionada con anterioridad: se establecen intervalos de medición para los indicadores, usando semáforos que ayuden a visualizar rápidamente en

donde aplicar los correctivos o ajustes para lograr su efectividad en el tiempo y la consecución de todos los objetivos inicialmente propuesto. El Modelo de Gestión debe funcionar como un semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento; amarillo, es necesario prestar atención y comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación (Cifuentes, 2011).

El monitoreo se realizará de acuerdo a los períodos establecidos para cada indicador, dándoles valor en el Balanced Scorecard, de esta forma, se estará dando una permanente retroalimentación al proceso, para realizar los correctivos necesarios. Se requiere mantener una excelente información a todos los niveles de la Institución, comunicando tanto los logros alcanzados, como los atrasos presentados y de esta manera, involucrar a todo el personal.

La implementación de indicadores de Gestión en el sector público es primordial y su importancia radica en que es una herramienta de evaluación de los resultados relacionados con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de las distintas operaciones de las instituciones públicas.

El Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (CGE), define a los indicadores como el elemento de gestión más importante ya que el auditor gubernamental puede comprobar si éstos han sido diseñados para traducir o medir efectivamente:

1. La calidad de los programas, productos o servicios.
2. El mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo.
3. En la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario y la satisfacción del personal.

Además, en el mismo Manual, con el acuerdo No. 031, artículo 2 expresa que: “Las entidades y organismos del sector público, sometidos al control de la Contraloría General del Estado, diseñarán, pondrán en vigencia y actualizarán los indicadores de gestión teniendo como antecedente las propuestas técnicas contenidas en el presente manual y anexo, y el aporte de sus propias unidades administrativas y sus servidores.”

Por lo citado anteriormente, además de ser una herramienta necesaria de Gestión Pública, es una obligación de las instituciones públicas para cumplir con los reglamentos de la CGE.

Finalmente, entre los instrumentos para el control de la gestión, se encuentra los cuadros de mandos que permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos institucionales.

De igual manera, se debe analizar la relación entre las diferentes perspectivas del CMI y su relación causa – efecto, como muestra el Mapa Estratégico, Figura 10:

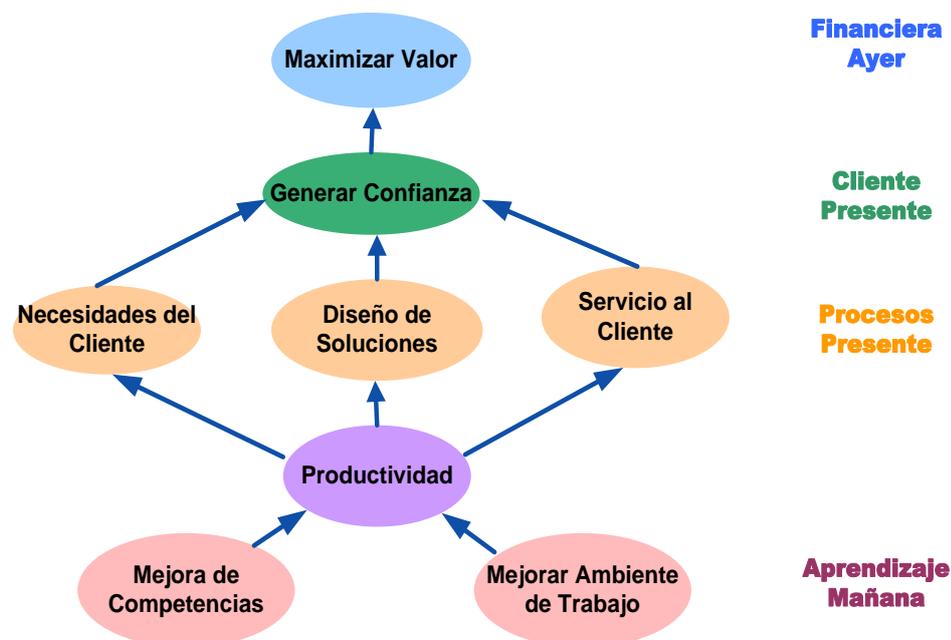


Figura 10 Mapa estratégico

Elaborado por la Autora

Se obtendrán resultados en la perspectiva financiera siempre y cuando se maneje adecuadamente al cliente, si éstos están satisfechos y fidelizados; por tanto, midiendo la forma cómo la empresa aborda a los clientes y consumidores se podrá tener información de si se lograrán alcanzar los resultados financieros, por lo cual se dice que esta perspectiva tiene el carácter de visualizar al presente.

Pero para mantener satisfechos y fidelizados a los clientes, se requiere que nuestros procesos internos se ejecuten correctamente, procesos estratégicos y operativos, si estos son manejados adecuadamente se logrará conseguir resultados positivos en la perspectiva del cliente y por tanto en la financiera. De igual forma, si se manejan bien los procesos internos, se podrá valorar cómo se encuentra la organización en el presente.

Para sobresalir en los procesos internos, la organización debe aprender y crecer, las personas deben estar capacitadas y motivadas, además se debe contar con los recursos físicos necesarios. Se dice que esta perspectiva permite visualizar el futuro ya que mide la preparación para conseguir la visión de la organización.

Se considera de importancia mencionar el modelo de CMI para el sector público, como muestra la Figura 11:

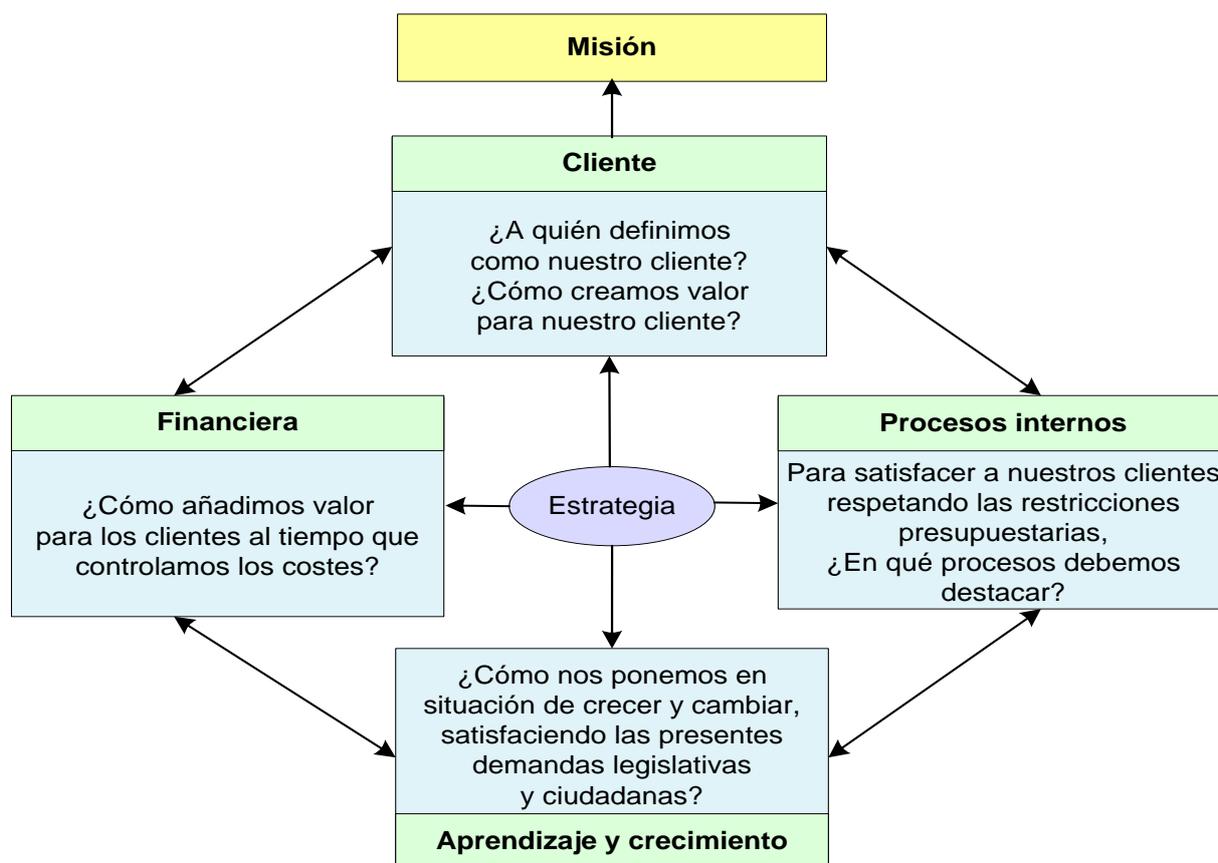


Figura 11 Cuadro de mando integral para el sector público

Fuente: Toapanta, Isabel (2010). Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

En el CMI para el sector público, los indicadores financieros pueden potenciar el éxito de los clientes o representar límites dentro de los que el grupo debe operar. El objetivo final en el sector público es cumplir con su misión y con los requisitos de los clientes, no alcanzar el éxito financiero.

Los indicadores del proceso interno en el sector público deberían derivarse de la propuesta de valor reflejada en la perspectiva del cliente. La noción de propuesta de valor a menudo es nueva para las instituciones del sector público que están más acostumbradas a simplemente cumplir con los presupuestos.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, la del proceso interno y la de los clientes, las empresas gubernamentales deben desarrollar valores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados que permitirán esos resultados positivos (Toapanta, 2010).

A partir de lo expuesto en los anteriores apartados, se pueden plantear las siguientes conclusiones. Primeramente, se afirma que hay diferencias significativas entre los entornos públicos y privados, resultando que algunas herramientas de gestión presentes en el sector privado no son aplicables al sector público. Asimismo, determinadas prácticas del sector privado, cuando son utilizadas en el público, deben ser precedidas de adaptaciones que tengan en cuenta esas diferencias. En este sentido, para la autora, es plausible la aplicación de un modelo de gestión estratégica del tipo Cuadro de Mando Integral a las organizaciones pertenecientes al sector público con las debidas adecuaciones.

El modelo CMI deberá contar con las siguientes características que permiten su aplicación a gobiernos y organizaciones públicas basado en la propuesta de (Barros, 2012).

- 1) Las perspectivas originales del CMI son contempladas desde otro prisma cuando se aplican al sector público, cambiándose los conceptos de manera que se adapten a las necesidades de estas organizaciones.
- 2) Se resalta la Misión como fundamento del modelo, siendo esencial para las organizaciones del sector público.
- 3) La perspectiva de los Usuarios (clientes) es sustituida por la perspectiva de la Comunidad, que engloba a los primeros y resulta más adecuada a la definición de misión en el ámbito del sector público, debiendo estar junto a esta en la cúspide del CMI, cambiándose la lógica original del modelo.
- 4) Se incluye en el modelo la perspectiva de Gobernabilidad que resalta el carácter político de la actividad gubernamental, así como la existencia de fuerzas no necesariamente

convergentes que influyen en ella. El modelo responde así a la crítica relevante de que muchos *stakeholders* son excluidos a priori del modelo CMI original que no tiene en cuenta su influencia y sus intereses en el desempeño de la gestión.

- 5) Así mismo es introducida la perspectiva del Marco legal, pues viene respaldada por una distinción fundamental entre las gestiones pública y privada, en razón del principio estricto de legalidad dentro del sector público. Por otro lado, se considera que el marco legal no es inmutable y puede ser cambiado en cierta medida por iniciativa del propio gobierno.
- 6) La perspectiva Financiera es contemplada bajo un doble aspecto: a) como un medio para generar mayor valor a los ciudadanos en el futuro, mediante el mantenimiento de recursos para prestaciones futuras de servicios públicos; b) como una restricción, ya que la financiación de las organizaciones públicas está fuertemente condicionada por el presupuesto y las normas de contabilidad pública, lo que hace que sea precedida por las perspectivas de Formación y de Procesos internos (acciones concretas como proyectos e inversiones) que en general, conllevan gastos que dependen de los presupuestos aprobados.

Será preciso ubicar esta segunda acepción dentro de la perspectiva del Marco legal.

- 7) La lógica del sistema debe ser entendida más como de fines y medios que como de causa y efecto en la medida en que los resultados de las actuaciones en una de las perspectivas del CMI no son conocidos a priori y pueden ser distintos de aquellos inicialmente ideados.

La implantación del CMI solamente alcanzará el éxito si los gobiernos y las organizaciones públicas se dedican al desarrollo de planes estratégicos coherentes con sus misiones legales e institucionales, resultando inoperante si se desvincula de sus metas y objetivos. Así mismo resulta evidente que el propio modelo de CMI puede servir de apoyo a la elaboración de las estrategias adecuadas para los distintos organismos del sector público.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del área de estudio

El 29 de diciembre del 2011, a través de Decreto Ejecutivo N° 988, publicado en el Registro Oficial No. 618 del 13 de enero de 2012, el presidente de la República del Ecuador, Economista Rafael Correa, estableció la Implementación del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, con personería jurídica pública, con autonomía administrativa, operativa y financiera; y, jurisdicción nacional; que integra en su plataforma tecnológica los servicios de emergencia que prestan los Cuerpos de Bomberos, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional e instituciones que conforman el Sistema Nacional de Salud.

Desde el 26 de diciembre de 2012, en que se inauguró el primer Centro ECU 911 Quito hasta la actualidad, el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, cuenta a nivel nacional con dieciséis centros de operación, distribuidos y denominados como Centros Zonales y Centros Locales; la presencia en general, de varios centros por zona, surge con la finalidad de incidir en áreas de mayor índice delictivo, necesidad que tienen las ciudades debido al tamaño de su población, así como fortalecer la seguridad en zonas de frontera, por lo que para la provincia Imbabura, constituyó un paso de avance para el control de la seguridad ciudadana la existencia de la empresa.

El Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, inició su operación el 29 de abril del 2014 y fue inaugurado oficialmente el 5 de mayo de 2014 con el fin de acercar este beneficio ciudadano, a más de 400 mil imbabureños distribuidos en seis cantones, por lo que para dar cumplimiento

al Objetivo No. 6 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, que hace referencia a la necesidad e importancia de que a través de la implementación de políticas públicas se logre la construcción de la Seguridad Integral hasta en el más lejano territorio nacional, surge esta entidad en el cantón Ibarra, constituyendo un apoyo al control y seguridad ciudadana.

De conformidad con lo previsto en artículo 138 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP), el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 cuenta con un Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, el mismo que tiene la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficacia institucional, por lo que contar con herramientas innovadoras que posibiliten la motivación, estimulación y crecimiento del talento humano hacia el cumplimiento de la misión, valores, objetivos estratégicos con resultados, resulta un aporte significativo para empresas públicas.

Dentro de la estructura organizacional del SIS ECU 911, alinea su misión en armonía con la Constitución de la República del Ecuador, que consiste en gestionar en todo el territorio ecuatoriano, la atención de las situaciones de emergencia de la ciudadanía, reportadas a través del número 911 y las que se generen por video vigilancia y monitoreo de alarmas, mediante el despacho de recursos de respuesta especializados pertenecientes a organismos públicos y privados articulados al sistema, con la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana.

En este contexto, el área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, tiene como objetivo primordial incrementar el desarrollo y mejorar las condiciones laborales de sus servidores mediante la implementación de los sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional, planificación, reclutamiento, selección e inducción del talento humano, ejecución

del plan de capacitación acorde a las necesidades institucionales, generación del plan de incentivos al personal, evaluación y control del desempeño. Sin embargo, aún es insuficiente la gestión que se realiza en el área de talento humano.

3.2. Tipo de investigación

Para llevar a cabo el trabajo de tesis se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

De campo: Investigación aplicada en el lugar de los hechos, lugar y sitio donde se presentó el problema. La técnica principal aplicada durante la investigación de campo se destaca la guía de observación, grupo focal y la matriz DAFO. Las técnicas mantuvieron una relación con el problema y con las variables en estudio. La investigación de campo se dividió en exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

Documental (bibliográfica): Se realizó como parte de la investigación bibliográfica. Se revisaron fuentes de información como libros, artículos científicos, tesis referentes al tema investigado y ponencias, que facilitaron la elaboración del marco teórico conceptual a partir de la construcción y análisis de cada una de las categorías investigadas.

Descriptiva: Se basó en la descripción y análisis de la problemática de investigación, así como en la descripción de los resultados de la investigación de campo que permitieron desarrollar la propuesta.

Esta investigación es de tipo propositivo, descriptivo y exploratorio, es decir, de corte mixto. Exploratoria descriptiva porque se orienta hacia el problema, describe sus elementos y los investiga a profundidad; propositiva porque aporta alternativas de solución que permitieron mejorar el problema.

3.3. Métodos de investigación

Entre los métodos utilizados:

1. Analítico- sintético: permitió analizar el problema desde sus causas y efectos, para su valoración posterior.
2. Método estadístico: se usó para el análisis e interpretación de los datos.
3. Hipotético – deductivo: permitió el diseño de la propuesta y caracterización de las variables en estudio.

3.4. Población y Muestra

La población en este caso, coincidió con la muestra, por no ser numerosa el universo, constituido para de desarrollo de los talleres de Grupo Focal por cinco funcionarios, de las cuales, tres personas son del área de Talento Humano, un jefe inmediato del área y la máxima autoridad del Centro Zonal Ecu 911 Ibarra, y para la aplicación de la encuesta estructurada se consideró a ochenta y un funcionarios que corresponden al personal operativo de la institución, excluyendo los considerados para los talleres de Grupo Focal, siendo factible trabajar con el total en los dos casos.

3.5. Diseño Metodológico

El diseño de investigación constituyó el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes.

El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que se intenta obtener respuestas a preguntas como: contar, medir, describir.

La dimensión temporal fue de corte transversal, en este año 2017, en la medida que se necesitó evaluar, describir, conocer la situación del objeto en estudio y explicar lo que está ocurriendo.

El diseño del modelo de investigación de este trabajo es no experimental, es decir, no se utilizaron variables de medición si se tiene en cuenta que mayormente su propósito es describir el problema y darle una solución.

La investigación de campo incluyó la aplicación de técnicas con las que se recopiló información, entre ellas, la discusión en grupo focal, que permitió valorar la situación actual de la gestión en torno al área de Talento Humano, encuesta estructurada, así como la observación participante que ayudó a caracterizar el nivel de gestión actual.

Se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida, para la interpretación de resultados.

La investigación corresponde a un proyecto de desarrollo por cuanto está encaminada a solucionar la problemática planteada, identificada como la ausencia de una herramienta técnica que le permita conocer y medir los resultados de la gestión realizada por el área de talento humano, por medio de una propuesta. De acuerdo al origen de la investigación, es de tipo cuantitativa y cualitativa, si se tiene en cuenta que la metodología cualitativa permitió realizar inferencias, valoraciones subjetivas en torno a los resultados de investigación, mientras que la metodología cuantitativa, permitió establecer los análisis porcentuales y la estadística descriptiva. En correspondencia a los objetivos de la investigación, constituye un estudio descriptivo / explicativo. El punto de partida de la investigación fue la revisión bibliográfica anteriormente mencionada acerca del tema, planteamiento y formulación del problema, objetivos, interrogantes, caracterización de la población y selección de la muestra de estudio,

elaboración de instrumentos, estudio de campo, procesamiento de datos, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

3.6. Procedimiento

La investigación tuvo como punto de partida, la construcción teórica de las categorías fundamentales que conforman el proyecto por lo que la investigación bibliográfica documental también fue de gran importancia dentro del proceso investigativo.

Para cumplir con el propósito de plantear la propuesta orientada al diseño de indicadores de gestión bajo los principios metodológicos del CMI, se consideró necesario tener como punto de partida, el análisis de la situación actual de la empresa, el estudio teórico conceptual del CMI y los indicadores de gestión, así como el análisis FODA.

Como resultado de este trabajo se presentan indicadores de gestión para el área de talento humano que permitan el control y manejo adecuado de esta área y su alineamiento estratégico dentro de la institución.

La investigación se sustentó mayormente en la investigación de campo, con la aplicación de diferentes técnicas para recopilar información, mencionadas con anterioridad. Se diseñaron los cuadros de indicadores donde se tomó en cuenta nombre del indicador, periodicidad, comportamiento, forma de cálculo, unidad de medida, responsable y meta.

Se realizó el análisis y procesamiento estadístico desde la tabulación, codificación de la información obtenida, para la interpretación de resultados a partir del grupo focal y la encuesta de aplicada a clientes para determinar su nivel de satisfacción. Se realizó además un análisis de los elementos del micro y macro ambiente, del planteamiento de los objetivos

estratégicos, así como el mapeo estratégico y el análisis de medidas (indicadores), metas (medios) y medios (proyectos) bajo CMI.

3.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Grupo focal con los funcionarios del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área con la ayuda de los criterios funcionarios y la facilitación grupal por parte de la investigadora.

El grupo focal permitió indagar, interpretar la situación actual del área de la institución, a partir de entrevistas colectivas entre los miembros del área, siguiendo la guía propuesta en la agenda taller para el desarrollo de la técnica.

Se realizaron dos talleres con una duración de una hora cada uno. A partir de las preguntas introductorias, se invitó al grupo a analizar la gestión del área de talento humano para la caracterización del contexto e interpretación de la situación actual. Su estructuración se fundamentó en el diseño de la guía de preguntas, objetivos, informes finales sustentados en el acta de taller.

Encuesta estructurada dirigida a los funcionarios del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, excluyendo al personal considerado para la ejecución de los talleres de Grupo Focal, a través de la aplicación de esta técnica se obtuvo información que permitió evaluar la gestión del área de talento humano.

Para la presente investigación se elaboró un cuestionario con preguntas relacionadas a las actividades que ejecuta el área de talento humano, conforme a lo establecido en procedimientos institucionales.

3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos

Se realizó el análisis y procesamiento estadístico desde la tabulación, codificación de la información obtenida, para la interpretación de resultados a partir del grupo focal y la encuesta aplicada a clientes para determinar su nivel de satisfacción.

3.9. Resultados esperados (Impactos)

La necesidad de medir y establecer los impactos sociales de la investigación, resulta pertinente por la importancia de analizar sus posibles resultados y la probabilidad del impacto.

3.9.1. En lo económico - social

La investigación no requiere de altos costos ni asignación de recursos presupuestarios para su realización por parte de la empresa, siendo factible para la institución que pudo obtener los resultados sin costos económicos significativos.

El impacto social es significativo en la medida que se ha considerado la opinión pública, la percepción de los clientes para procesos de mejoramiento continuo, iniciativa que no se había realizado con anterioridad y es la primera vez que en ECUA 911 Ibarra, se realiza un estudio de tal magnitud.

3.9.2. En lo cultural

El impacto cultural está dado, por los cambios que genera en los modos de actuación del personal del área de talento humano, la concientización de nuevas formas de hacer y ser en el ámbito laboral desde el análisis FODA, definición de estrategias y objetivos que permitirán un crecimiento en la empresa.

3.9.3. En lo ambiental

Este impacto es muy importante, ya que la investigación no afectará la naturaleza, no tendrá efectos nocivos en la naturaleza misma, en el entorno de la empresa, simplemente, es un estudio que no incide sobre el medio natural, en cambio, se enfoca a la sostenibilidad y crecimiento empresarial.

3.9.4. En lo científico

Es significativo el impacto científico de la investigación si se considera que aún son insuficientes los estudios realizados bajo los principios del CMI en las instituciones públicas de Ecuador. No se cuenta con antecedentes teóricos que permitan el análisis de la metodología de CMI e indicadores de gestión para el área de Talento Humano en entidades no lucrativas, mayormente se enfocan los estudios a empresas privadas, por lo que resulta novedosa la presente investigación.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El compendio de la información que fue procesada, analizada e interpretada se recolectó a través de la aplicación de los Grupos Focales y encuestas; el objetivo de esta indagación, fue determinar el nivel de gestión existente en el Área de Talento Humano del ECU 911 Ibarra, realizando el diagnóstico a través de la metodología que propone el CMI.

4.1. Talleres realizados en los Grupos Focales

La importancia de medir y analizar la gestión del talento humano es evidente en la medida que permite identificar los problemas existentes que puedan afectar la calidad del servicio, la eficiencia con que se realizan los procesos en función de la satisfacción del cliente, además de poder realizar de manera preventiva, tareas que ayuden a contrarrestar situaciones potenciales antes de que tengan un impacto negativo en la organización. De igual manera, el monitoreo y medición permiten contar con información para una adecuada toma de decisiones.

En el caso particular del área de talento humano, es importante medir los resultados de la gestión si se considera que los trabajadores también son un factor clave en la institución y constituyen un activo indispensable en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización por lo que el estudio diagnóstico en la presente investigación, se orientó a determinar cómo se está llevando a cabo la gestión del talento humano.

Los Grupos Focales se desarrollaron a través de dos talleres en los cuales se discutieron y analizaron los siguientes temas como ejes transversales:

4.1.1. Taller 1: Análisis de las variables asociadas al Área de Talento Humano

Los cinco miembros del Grupo Focal en cuanto al tiempo que ya llevan en la institución manifestaron lo siguiente:

Tabla 3

Tiempo de permanencia en la institución

Funciones que desempeñan	Tiempo de permanencia
Máxima autoridad del ECU 911 Ibarra	2 años
Director Área Administrativa Financiera y de Administración de Talento Humano	2 años
Funcionario 1 Especialista de Talento Humano	4 meses
Funcionario 2. Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional	1 años
Funcionario 3. Analista de Talento Humano	2 años

Fuente: Investigación de Campo, elaborado por Autora

Según el criterio del personal del Área de Talento Humano, el 20 % tiene más de 1 año laborando en la institución, mientras que el 60 % 2 años de servicio y el personal restante, menos de un año de servicio, lo que significa que la mayor parte de los funcionarios se han mantenido durante un gran tiempo en la institución, es decir, ya poseen experiencia, conocen del trabajo en su área, lo que indica un alto aprovechamiento de la institución en lo que concierne a la operatividad y eficiencia organizacional además de existir niveles bajos de rotación del personal.

Tabla 4**Género**

Funciones que desempeñan	Tiempo de permanencia	de Género
Máxima autoridad del ECU 911 Ibarra	2 años	Masculino
Director Área Administrativa Financiera y de Administración de Talento Humano	2 años	Masculino
Funcionario 1 Especialista de Talento Humano	4 meses	Femenino
Funcionario 2. Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional	1 años	Masculino
Funcionario 3. Analista de Talento Humano	2 años	Masculino

Fuente: Investigación de Campo, elaborado por Autora

El 80 % del personal del Área de Talento Humano pertenece al género masculino, mientras que el 20 % pertenece al género femenino, lo que evidencia que en las instituciones públicas se maneja la equidad de género para la asignación de puestos, como está estipulado en las políticas gubernamentales, siendo un aspecto positivo.

Tabla 5**Edad**

Funciones que desempeñan	Tiempo de permanencia	Género	Edad (años)
Máxima autoridad del ECU 911 Ibarra	2 años	Masculino	45
Director Área Administrativa Financiera y de Administración de Talento Humano	2 años	Masculino	40
Funcionario 1 Especialista de Talento Humano	4 meses	Femenino	34
Funcionario 2. Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional	1 años	Masculino	30
Funcionario 3. Analista de Talento Humano	2 años	Masculino	30

Fuente: Investigación de Campo, elaborado por Autora

En el rango de edad de 30 a 35 años, se encuentra el 60 % de los funcionarios, y el 40 % tiene entre 40 a 45 años, evidenciando la experiencia profesional adquirida.

Tabla 6**Nivel de Instrucción**

Funciones que desempeñan	Tiempo de permanencia	Género	Nivel de Instrucción
Máxima autoridad del ECU 911 Ibarra	2 años	Masculino	Título de tercer nivel
Director Área Administrativa Financiera y de Administración de Talento Humano	2 años	Masculino	Título de tercer nivel
Funcionario 1 Especialista de Talento Humano	4 meses	Femenino	Posgrado
Funcionario 2. Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional	1 años	Masculino	Posgrado
Funcionario 3. Analista de Talento Humano	2 años	Masculino	Título de tercer nivel

Fuente: Investigación de Campo, elaborado por Autora

El nivel de instrucción del personal del área de talento humano, en su gran mayoría, es alto, partiendo de los directores tanto de la institución como del área, lo que evidencia que, en los momentos actuales, las funciones desarrolladas por los funcionarios son desempeñadas con profesionalismo.

Tabla 7**Análisis del nivel de eficiencia de la gestión de planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y administración de personal.**

Aspectos que se consideran:	Siempre	Nunca	A veces
Se cumple con las normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa			5
Se elabora un plan de vacaciones anuales			5
Publicación periódica y a través de la página web de las vacantes existentes y descripción de los requerimientos del puesto	5		

Se cumple con los pasos previos del concurso: actualización del manual de procesos, establecimiento de número de puestos que se sujetarán a concurso, definición de lugar para desarrollo de concurso, preparación de pruebas.	5	
Realización de exámenes de conocimientos y aptitud para el puesto, así como las pruebas psicométricas como parte del Concurso		1 4
Entrevista previa a los candidatos y análisis de la documentación presentada, así como del perfil del candidato, para su evaluación de idoneidad para el puesto al que concursa	5	
Publicación de resultados del proceso de selección de personal	5	
Cuenta con un plan anual de capacitaciones para el personal		4
Inducción al nuevo personal contratado y asesoramiento y acompañamiento de 3 a 4 meses, como parte del entrenamiento y adiestramiento		1 4
Presentación oficial de los nuevos funcionarios en reuniones de la institución donde participan la mayoría del personal de la empresa		1 4

Fuente: Investigación de Campo, elaborado por Autora

De acuerdo a lo anterior, es de gran relevancia destacar el rol del Área de Talento Humano en cuanto a la gestión de planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y administración de personal, en la medida que los trabajadores de la institución han sido contratados mediante un proceso de selección, evaluación y análisis de idoneidad de acuerdo a los perfiles de los puestos y a las competencias que poseen los candidatos, lo que es positivo para la institución, reflejando una eficiencia y organización.

En el Grupo Focal se considera que la gestión de talento humano eficiente motivaría a los empleados a desempeñar funciones con alto nivel de responsabilidad y eficiencia.

Los propósitos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se maneja dentro del CMI, implica el desarrollo de capacidades humanas y tecnológicas, de ahí que la institución

deba invertir en fortalecer el capital intangible; invertir en las competencias de sus funcionarios, en su formación, así como fortalecer los sistemas de información y los procesos internos.

No obstante, se deben fortalecer los procesos de inducción que favorezcan la adaptación del nuevo personal a la institución, su motivación con el puesto y la seguridad de un ambiente laboral favorable basado en el trabajo en equipo y en la cooperación. De igual manera, la presentación de los nuevos funcionarios en un espacio de integración y de cooperativismo, es importante si se tiene en cuenta que motiva al nuevo personal a adaptarse de mejor manera. Y el seguimiento al cumplimiento del plan anual de vacaciones y capacitaciones.

Tabla 8

Respecto a la Evaluación del Desempeño y Aplicación de Régimen Disciplinario.

Aspectos que se consideran:	Siempre	Nunca	A veces
La evaluación de desempeño se lleva a cabo por el jefe inmediato	5		
Se busca la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión	4		1
Se considera la percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe		1	4
Evalúan la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional	1		4
Cumple con la aplicación de responsabilidad administrativa disciplinaria			5
Se realiza un control de permanencia en sus puestos de trabajo del personal, que mida el nivel de ausentismo			5

Fuente: Investigación de Campo, elaborado por Autora

Es importante y un aspecto relevante en el sistema de evaluación de desempeño como muestra la tabla anterior, el lograr establecer una evaluación enfocada hacia la perspectiva del usuario externo, no solo por determinar una calificación para el empleado sino también con el propósito de dar seguimiento en su desempeño, que, en muchas ocasiones, no se realiza y es un factor determinante para el crecimiento institucional.

De la misma forma, se cree conveniente dar seguimiento a la aplicación de Régimen Disciplinario, a fin de determinar la responsabilidad administrativa del personal del ECU 911 Ibarra, así mismo, realizar un control de permanencia en los puestos de trabajo que determine el nivel de ausentismo.

Se debatió en torno a que las instituciones del sector público deben mantener un servicio orientado a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, así como que deben desarrollar una cultura de calidad y cambiar las referencias y patrones tradicionales.

4.1.2. Taller 2: Análisis FO/DA

El análisis FODA del Área de Talento Humano del Centro Zonal ECU 911 Ibarra, permitió establecer lo siguiente en correspondencia con los criterios del personal que conformó la población y muestra:

Fortalezas

- Infraestructura física adecuada y multifuncional.
- Equipos técnicos y tecnológicos de última generación.
- Se cuenta con personal idóneo para realizar las actividades con profesionalismo
- Niveles bajos de rotación del personal
- Plan de Talento Humano.

Oportunidades

- Sistemas de mecanismos de selección del personal adecuados.
- Gestión de talento humano eficiente motivaría al resto de funcionarios un alto nivel de responsabilidad y eficiencia

Debilidades

- Los requerimientos de los puestos de trabajo no están debidamente determinados, en función de un análisis técnico.
- Asignación de presupuesto al área de talento humano para capacitación.
- Limitado seguimiento al cumplimiento de el plan anual de vacaciones.
- Bajo cumplimiento del plan anual de capacitaciones.
- Poco control de permanencia en los puestos de trabajo que determine el nivel de ausentismo

Amenazas

- Los cambios normativos.
- Restructuración institucional.
- Escasa oferta de programas de capacitación por parte del IAEN, CGE, SECAP

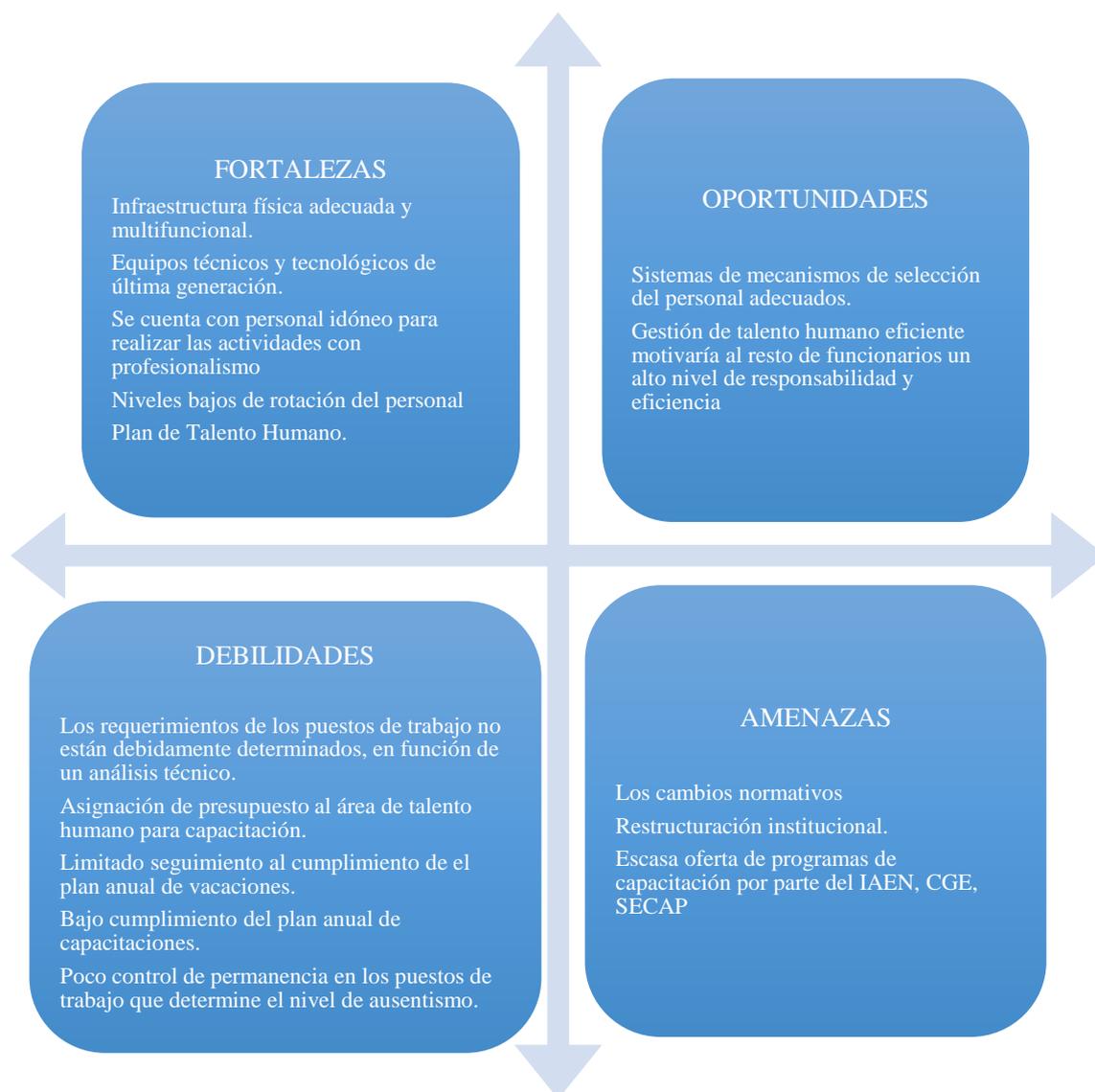


Figura 12 FODA

Fuente: Investigación de Campo, elaborado por Autora

4.1.3. Análisis FODA cruzado

Tabla 9

Análisis FODA Cruzado

INTERNO		ENTORNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia FO Garantizar que la gestión de Talento Humano sea desarrollada por personal idóneo. Utilización de los equipos técnicos y tecnológicos para ejecución de los sistemas de mecanismos de selección del personal. Desarrollar una herramientas de control y seguimiento de los objetivos y metas propuestas en la plan de Talento Humano.	Estrategia DO Coordinar acciones para seguimiento de plan anual de vacaciones, de capacitaciones y control de permanencia en los puestos de trabajo	
	Estrategia FA Utilización de los equipos técnicos y tecnológicos para gestionar nuevas ofertas de programas de capacitación para el personal.	Estrategia DA Desarrollo y aplicación de herramientas de gestión para dar seguimiento a las actividades del área.	
AMENZAS			

Fuente: Investigación de Campo, elaborado por Autora

4.2. Resultados y Tabulación del cuestionario aplicado a los clientes internos del área de Talento Humano

Se aplicó el cuestionario a 81 funcionarios del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, que conformaron la muestra, quienes colaboraron con la investigación, con el objetivo de realizar el análisis de la calidad de atención al cliente interno de la gestión que desempeña el área de Talento Humano.

4.2.1. Encuesta de satisfacción de clientes internos del servicio y atención de requerimientos por parte del área de talento humano del centro zonal SIS ECU 911 Ibarra.

Pregunta 1: ¿Participa Ud. en el desarrollo de la planificación anual de vacaciones con el jefe inmediato de su área?

Tabla 10

Desarrollo Planificación Anual de Vacaciones

SI	41	51%
NO	40	49%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora



Figura 13 *Desarrollo Planificación Anual de Vacaciones*

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De los resultados obtenidos, se denota que prácticamente la mitad de los servidores sí tiene una participación para la formulación de los periodos de vacaciones, sin embargo el otro 49% de servidores al no tener conocimiento del plan de vacaciones podría estar expuesto a variaciones o modificaciones por los diferentes asuntos personales de los servidores o necesidades institucionales, por tanto el cumplimiento del plan anual de vacaciones variaría de acuerdo a lo planificado inicialmente incidiendo en los indicadores de cumplimiento.

Pregunta 2: ¿Participa en la elaboración de la plantilla de requerimiento de actividades solicitada por la UATH para elaboración de la planificación de talento humano?

Tabla 11

Plantilla Requerimiento de Actividades

SI	38	47%
NO	43	53%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora



Figura 14 Plantilla Requerimiento de Actividades

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

La participación de los servidores para las diferentes consideraciones de los requerimientos de talento humano no tiene un porcentaje aceptable de participación, apenas el 47% por tanto podría incidir en el establecimiento real de los requerimientos.

Pregunta 3: ¿Su jefe inmediato a gestionado y ejecutado la evaluación de desempeño a cada uno de los servidores que se encuentra bajo su cargo?

Tabla 12

Evaluación de Desempeño

SI	65	80%
NO	16	20%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora



Figura 15 Evaluación de Desempeño

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

La gestión por parte de los jefes para la actividad de evaluación del desempeño es alta en 80%, misma actividad que es de carácter obligatorio para los archivos en los expedientes de los servidores, quedando una brecha del 20% que es necesario regular por cuanto la evaluación del desempeño es una etapa fundamental tanto para los servidores como para la institución para la toma de decisiones.

Pregunta 4: ¿El área de Talento Humano ha socializado el procedimiento de aplicación de Régimen Disciplinario?

Tabla 13

Socialización Régimen Disciplinario

SI	72	89%
NO	9	11%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora



Figura 16 Socialización Régimen Disciplinario

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De manera casi total el 89% ha indicado que, si se ha realizado el procedimiento de socialización de aplicación del régimen disciplinario, existiendo una brecha del 11% misma diferencia que debería disminuirse, al tratarse de un documento de conocimiento obligatorio para todos los servidores para evitar incurrir en sanciones disciplinarias.

Pregunta 5: En el transcurso de este periodo (año), cuántas veces ha participado de una capacitación coordinada por el área de Talento Humano.

Tabla 14

Capacitaciones

1 -3	10	12%
3 - 5	0	0%
Ninguna	71	88%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

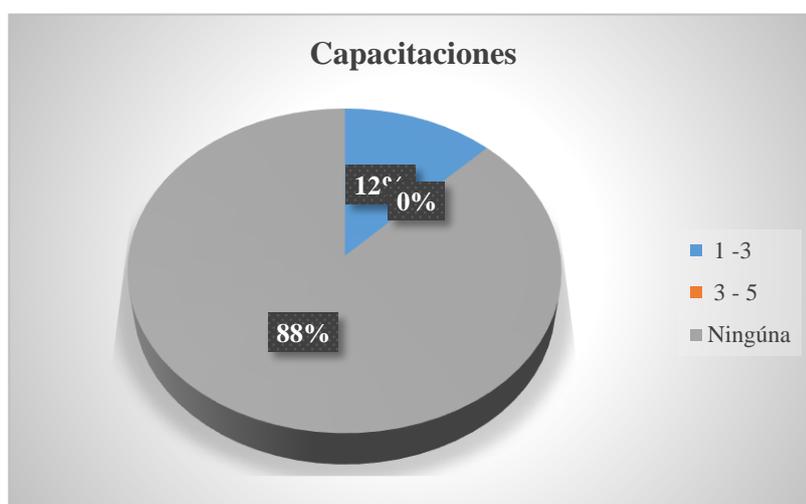


Figura 17 Capacitaciones

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El proceso de capacitación no ha sido vinculante para todos los servidores de la institución, misma actividad que el área de talento humano debe coordinar de manera que todos los servidores tengan al menos una capacitación por cada periodo, reflejándose en este caso que el 88% no ha sido beneficiado con este derecho, por consiguiente, se denota que existe una falta de planificación en cuanto a la capacitación.

Pregunta 6: ¿El área de Talento Humano ha socializado el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación?

Tabla 15

Formulario DNC

SI	0	0%
NO	81	100%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

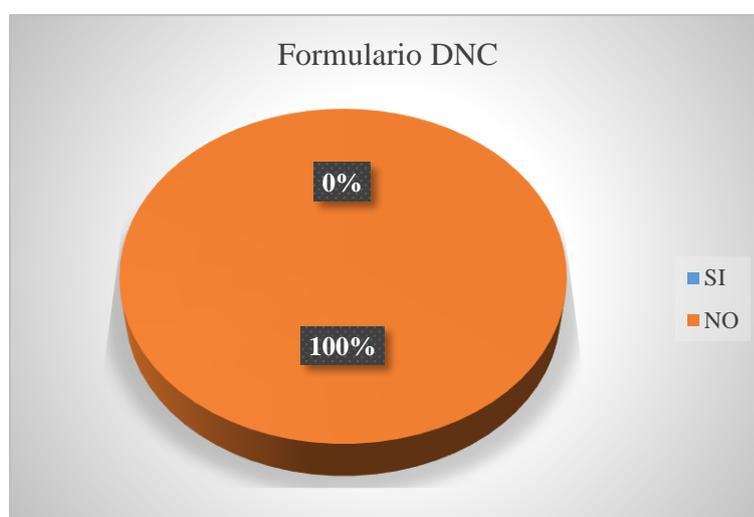


Figura 18 Formulario DNC

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Para la planificación de las capacitaciones es necesaria la socialización del formulario de necesidades de capacitación, mismo no se ha socializado al personal, por tanto es incidente que la falta de socialización afecte a una adecuada planificación de capacitación como para su ejecución y posterior evaluación.

Pregunta 7: Conoce si el ECU 911 tiene convenios institucionales, con el fin de capacitar a su personal:

Tabla 16

Convenios

CGE	31	38%
IAEN	6	7%
SECAP	15	19%
REDES DE FOR. Y CAP.	3	4%
NINGUNA	26	32%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

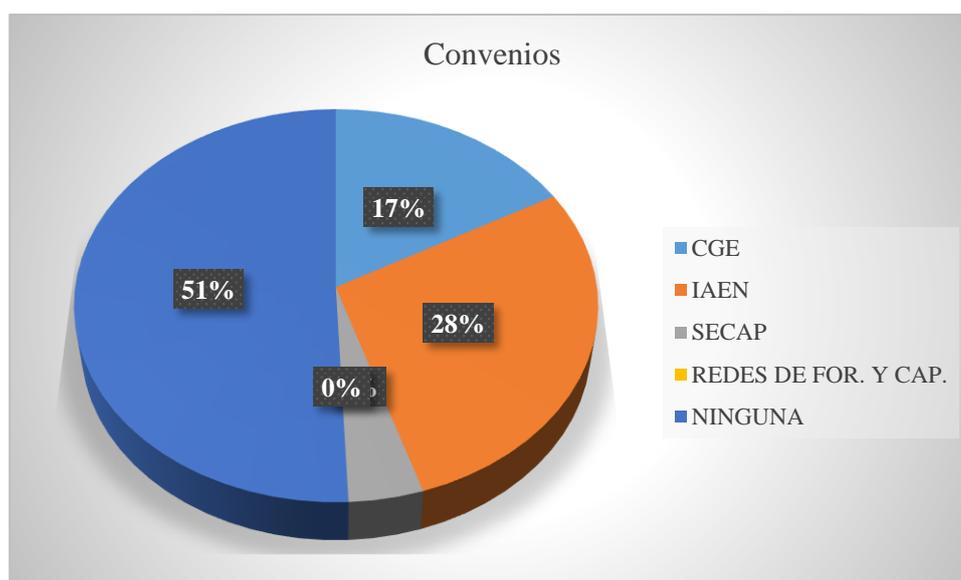


Figura 19 Convenios

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De los servidores encuestados el 49% tiene conocimiento que la institución tiene convenios con otras instituciones para la ejecución de actividades de capacitación y el 51% no conoce de este beneficio, por tanto se denota la falta de información a todos los servidores de todas las áreas las entidades en las cuales se pueden llevar a cabo las capacitaciones.

Pregunta 8: ¿Su jefe inmediato mantiene el control de permanencia en su puesto de trabajo del personal que se encuentra bajo su cargo?

Tabla 17

Control de Permanencia

SI	63	78%
NO	18	22%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora



Figura 20 Control de Permanencia

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Generalmente si existe un porcentaje aceptable de control del personal de permanencia en los lugares de trabajo, sin embargo, la brecha del 22% que no realiza el control del mismo puede incidir en el desempeño de las demás acciones por cuanto las acciones de cada área son integrantes y vinculantes para el logro de resultados, por tanto, se deben establecer medidas de control para que se alcance el 100%.

Pregunta 9: Marque cuál de las siguientes opciones debe usar para Ingreso y Salida de la Institución en el reloj biométrico:

Tabla 18

Uso Reloj Biométrico

F1	72	89%
F2	9	11%
F3	0	0%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autora

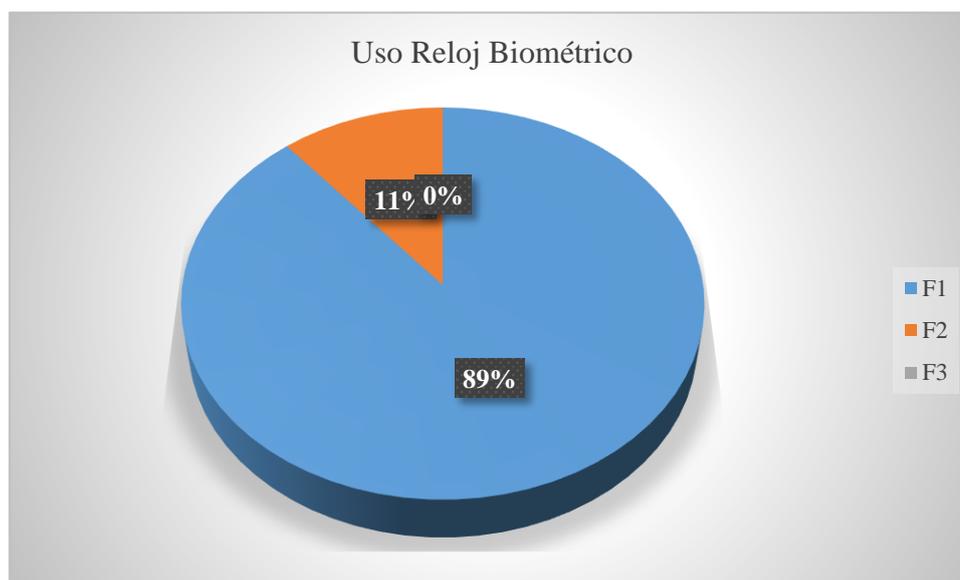


Figura 21 Uso Reloj Biométrico

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autora

Interpretación:

De los servidores encuestados el 89% hace uso correcto del reloj biométrico, por lo que se deberá realizar socializaciones constantes para garantizar el buen uso del todo el personal.

Pregunta 10: ¿Le han socializado suscribir el Acuerdo de Confidencialidad de la Información?

Tabla 19

Acuerdo de Confidencialidad

SI	77	95%
NO	4	5%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora



Figura 22 Acuerdo de Confidencialidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Por la naturaleza de la información confidencial que se maneja en la institución, es fundamental que todos los servidores que laboran en la entidad tengan conocimiento pleno de las restricciones en cuanto al manejo y comunicación de la información, el 95% de los servidores conoce el acuerdo de confidencialidad, pero el 5% no conoce de la misma, porcentaje que por la delicadeza de la información debería ser del 0%.

Pregunta 11: ¿Cuándo ingresó a la Institución, la UATH le brindó la inducción correspondiente para el conocimiento de sus actividades?

Tabla 20

Inducción

SI	69	85%
NO	12	15%
TOTAL ENCUESTADOS	81	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

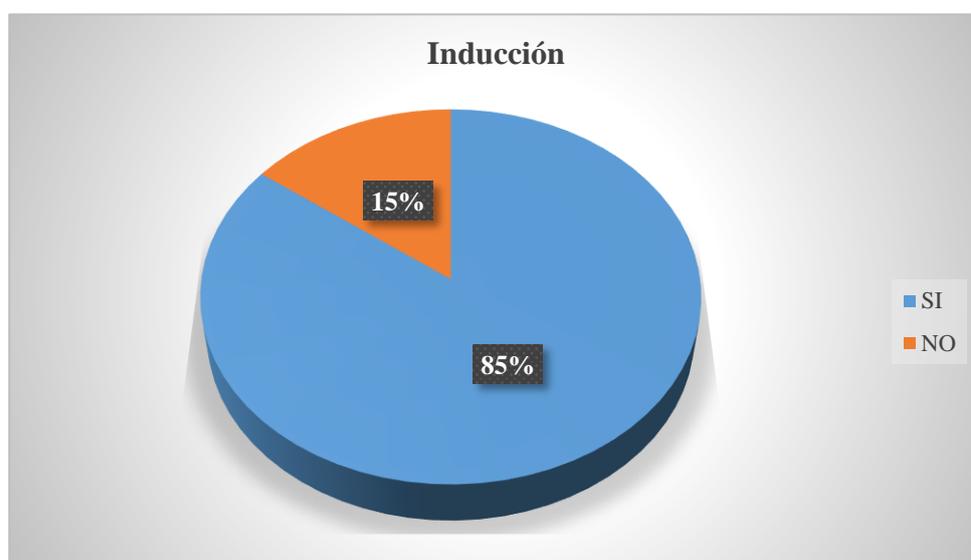


Figura 23 Inducción

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El proceso de inducción no ha sido efectuado a la totalidad de los servidores que han ingresado a la institución siendo el 15%, mismos profesionales a los cuales previamente la UATH debía realizar el proceso de inducción para el cumplimiento de todas las etapas de nuevo personal, actividad que puede ser incidente en el desempeño de los nuevos servidores, por tanto, este porcentaje debe ser mínimo.

Tabla 21

Análisis Plan Operativo Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL DE GESTIÓN - DATOS BÁSICOS DEL PROCESO			
Objetivo PNBV:	Objetivo 6: Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.		
Política PNBV:	6.5 Prevenir y controlar la delincuencia común y organizada		
Visión del SIS ECU 911:	<p>"Ser una Institución nacional líder y modelo en la región para la coordinación y de los servicios de emergencia utilizando tecnología de punta en sistemas y telecomunicaciones, comprometidos con la calidad, seguridad, salud en el trabajo y el medio ambiente que permitan brindar un servicio único y permanente a la ciudadanía."</p>	<p>Misión del SIS ECU 911:</p>	<p>"Gestionar en todo el territorio ecuatoriano, la atención de las situaciones de emergencia de la ciudadanía, reportadas a través del número 911, y las que se generen por vídeo vigilancia y monitoreo de alarmas, mediante el despacho de recursos de respuesta especializados pertenecientes a organismos públicos y privados articulados al sistema, con la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana."</p>
Objetivo Estratégico de la Institución:	4. Incrementar el desarrollo del talento humano.		
Estrategias del Área de Talento Humano:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un Plan de Capacitación en el ámbito de desarrollo del Talento Humano. 2. Mejorar los procesos de Selección del personal por competencias 3. Establecer un sistema de Gestión del clima laboral 4. Implementar Sistema de Gestión de Riesgos de Trabajo. 		
Objetivo Operativo del Centro:	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de la Coordinación Zonal 1 Centro Ibarra mediante el fortalecimiento de la cooperación interinstitucional, potencialización de las funcionalidades de la infraestructura tecnológica, capacitación permanente del personal y el mejoramiento continuo de los estándares de coordinación de los servicios de emergencia, clima laboral y posicionamiento institucional.		
Objetivo del Área de Talento Humano:	Incrementar el desarrollo y mejorar las condiciones laborales del Talento Humano del SIS ECU 911 Zona 1 MEDIANTE la implementación de un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, planificación, reclutamiento, selección e inducción del talento humano, ejecución de un plan de capacitación acorde a las necesidades institucionales, generando plan de incentivos al personal, con una óptima evaluación y control del desempeño.		
Objetivo del Subsistema de Planificación del Talento Humano (Administración del Personal):	Determinar el número de puestos que requiere la institución en función de la situación histórica, actual y futura, relacionado con el crecimiento de la masa salarial, que debe ser compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal. La planificación de Talento Humano es el referente para crear puestos, contratar servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, convenios o contratos de pasantías, desvinculación de personal y demás movimientos de personal.		
Objetivo del Subsistema de Evaluación del Desempeño:	Fomentar la eficacia y eficiencia de las y los servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales a partir de evaluaciones sistematizadas a los servidores.		
Objetivo del Subsistema de Formación y Capacitación:	Planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas, de capacitaciones orientadas a adquirir, desarrollar y potencializar competencias de las y los servidores públicos del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, para el ejercicio de sus puestos de trabajo.		
Objetivo del Subsistema de Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional:	Elaborar y ejecutar un plan integral de seguridad laboral y bienestar laboral para los servidores institucionales.		
Objetivo del Subsistema de Reclutamiento de Selección:	Reclutar, seleccionar e ingresar al personal en función de las competencias adecuadas para ocupar un cargo dentro del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 cumpliendo con los requisitos y competencias determinadas en el perfil del puesto y/o los requisitos señalados en la normativa vigente, garantizando los intereses y derechos de los servidores y la institución, aplicado a ingresos de personal bajo la modalidad de Nombramiento de Libre Remoción, Nombramiento Provisional y Contrato.		

Elaborado por Autora
Fuente: Estatutos ECU 911

Tabla 22

Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano: Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades
Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)	Determinar el número de puestos que requiere la institución en función de la situación histórica, actual y futura, relacionado con el crecimiento de la masa salarial, que debe ser compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal. La planificación de Talento Humano es el referente para crear puestos, contratar servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, convenios o contratos de pasantías, desvinculación de personal y demás movimientos de personal.	Incrementar la eficiencia y la eficacia en la administración de Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de: 1) Planificación del Talento Humano 2) Clasificación de Puestos Reclutamiento y Selección de Personal 4) Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional y 5) Evaluación del Desempeño.	1	Comunicar y socializar la Planificación anual de Talento Humano a la máxima autoridad y director del área.
			2	Revisar y analizar los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo
			3	Determinar que el 70% de servidores deberán estar comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor; y el 30% restante corresponderá a los puestos de los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.
			4	Observar que el gasto corriente no sobrepase el 30% de su presupuesto.
			5	Realizar el diagnóstico institucional
			6	Elaborar la matriz de planificación de talento humano.

Elaborado por Autora

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 23

Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano: Evaluación del Desempeño.

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades
Evaluación del Desempeño.	Fomentar la eficacia y eficiencia de las y los servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales a partir de evaluaciones sistematizadas a los servidores.	Fomentar la eficacia y eficiencia de las y los servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales a partir de evaluaciones sistematizadas a los servidores.	1	Elaborar planificación, cronograma, resumen de Evaluación de Desempeño
			2	Ejecutar el proceso de evaluación
			3	Aplicar Régimen Disciplinario

Elaborado por Autora

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 24

Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano: Formación y Capacitación

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades
Formación y Capacitación	Planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas, de capacitaciones orientadas a adquirir, desarrollar y potencializar competencias de las y los servidores públicos del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, para el ejercicio de sus puestos de trabajo.	Incrementar la eficiencia y la eficacia en la administración de Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de 1) Planificación del Talento Humano 2) Clasificación de Puestos 3) Reclutamiento y Selección de Personal 4) Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional y 5) Evaluación del Desempeño.	1	Socializar el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación a servidores.
			2	Gestionar alianzas o convenios con CGE, IAEN, SECAP, redes de formación y capacitación a los servidores públicos.
			3	Ejecutar la capacitación.
			4	Remitir el informe y el formulario de eventos ejecutados al MDT.

Elaborado por Autora

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 25

Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano: Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades
Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.	Elaborar y ejecutar un plan integral de seguridad laboral y bienestar laboral para los servidores institucionales.	Incrementar la eficiencia y la eficacia en la administración de Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de 1) Planificación del Talento Humano 2) Clasificación de Puestos 3) Reclutamiento y Selección de Personal 4) Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional y 5) Evaluación del Desempeño.	1	Identificación de riesgos ocupacionales: Matriz de identificación de riesgos
			2	Control de riesgos ocupacionales: Plan de emergencia, Planos de evacuación. Implementación de señalética, Mantenimiento de extintores, Ejecución de simulacros, Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
			3	Vigilancia de la salud, Administración y repotenciación de botiquines
			4	Obtener el porcentaje de Índice de ausentismo laboral: Informe de ausentismo.

Elaborado por Autora

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 26

Análisis Subsistemas del Área de Talento Humano:

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades
Reclutamiento de Selección	Reclutar, seleccionar e ingresar al personal en función de las competencias adecuadas para ocupar un cargo dentro del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 cumpliendo con los requisitos y competencias determinadas en el perfil del puesto y/o los requisitos señalados en la normativa vigente, garantizando los intereses y derechos de los servidores y la institución, aplicado a ingresos de personal bajo la modalidad de Nombramiento de Libre Remoción, Nombramiento Provisional y Contrato.	Incrementar la eficiencia y la eficacia en la administración de Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de 1) Planificación del Talento Humano 2) Clasificación de Puestos 3) Reclutamiento y Selección de Personal 4) Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional y 5) Evaluación del Desempeño.	1	Cumplimiento de actividades previos del concurso: actualización del manual de procesos, establecimiento de número de puestos que se sujetarán a concurso, definición de lugar para desarrollo de concurso, preparación de pruebas, aplicación de pruebas, realización de entrevista, realización de informe técnico de la UATH.
			2	Obtención de la firma del Acuerdo de Confidencialidad de la Información.
			3	Inducción de Personal
			4	Registrar al personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas para generar estadísticas

Elaborado por Autora
Fuente: Procedimientos ECU 91

Tabla 27

Construcción de indicadores: Subsistema de Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)

Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)	Periodicidad	Comportamiento	Forma de Cálculo	Responsable	Unidad de medida	Meta	
Nivel de eficiencia de la gestión de planificación del talento humano.							
Indicador 1	Socialización de la Planificación de Talento Humano	Anual	Incremento	(Socialización de la Planificación de Talento Humano ejecutada / Socialización de la Planificación de Talento Humano programada) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	1
Indicador 2	Porcentaje de ejecución de la Planificación de Talento Humano	Mensual	Reducción	(Planificación de Talento Humano ejecutada/Planificación de Talento humano programada) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Indicador 3	Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor	Mensual	Incremento	(No. de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor/ No. total de servidores en funciones) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	70%
Indicador 4	Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.	Mensual	Incremento	(No. de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo. / No. total de servidores en funciones) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	30%
Indicador 5	Porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano en contratación de personal.	Mensual	Incremento	(Cantidad de presupuesto destinado a contratación de personal /Presupuesto Programado) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Indicador 6	Porcentaje de personal en funciones requerido por cada área del Centro Zonal Ibarra.	Mensual	Incremento	(No. de servidores en funciones / No. total de servidores que cumplen el periodo de tiempo normativo) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Personas	100
Indicador 7	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones	Mensual	Incremento	(No. de servidores institucionales que han hecho uso de vacaciones/ Total de vacaciones de servidores institucionales programados en el plan) *100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100

Elaborado por Autora;

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 28

Construcción de indicadores: Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Evaluación del Desempeño.		Periodicidad	Comportamiento	Forma de Cálculo	Responsable	Unidad de medida	Meta
Índice de eficiencia en la gestión de evaluación del desempeño							
Indicador 1	Planificación de ejecución de Evaluación de Desempeño	Anual	Incremento	(Planificación de Evaluación de Desempeño socializada/Planificación de Talento humano programada) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Indicador 2	Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas a los funcionarios para el periodo del año 2016	Anual	Incremento	(No de Evaluaciones realizadas /No. total de servidores que cumplen el periodo de tiempo normativo) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Nivel de eficiencia de la aplicación de régimen disciplinario							
Indicador 1	Porcentaje de novedades de régimen disciplinario atendidas en el periodo.	Mensual	Incremento	(No de novedades de régimen disciplinario emitidas / Total de servidores públicos en funciones) * 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Indicador 2	Porcentaje de acciones de personal y notificaciones realizadas en el periodo	Mensual	Incremento	(No. de acciones de personal emitidas / Total de servidores públicos en funciones) * 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100

Elaborado por Autora;

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 29

Construcción de indicadores: Subsistema de Formación y Capacitación

Formación y Capacitación		Periodicidad	Comportamiento	Forma de Cálculo	Responsable	Unidad de medida	Meta
Nivel de eficiencia de la gestión de inducción y capacitación del talento humano							
Indicador 1	Cantidad de socializaciones del formulario DNC	Mensual	Incremento	(No. de socializaciones realizadas / No. de socializaciones planificadas) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Documento	1
Indicador 2	Cantidad de convenios realizados con instituciones de formación en el periodo	Trimestral	Incremento	(No de nuevos convenios realizados / Total de convenios requeridos) * 100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Documentos	10
Indicador 3	Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.	Trimestral	Incremento	(Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional /Total de servidores públicos en funciones) * 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Indicador 4	Porcentaje de informes de capacitación ejecutadas remitidos al MDT	Trimestral	Incremento	(No. de informes entregados / No. de informes requeridos por MDT) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100

Elaborado por Autora;

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 30

Construcción de indicadores: Subsistema de Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.

Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.		Periodicidad	Comportamiento	Forma de Cálculo	Responsable	Unidad de medida	Meta
Índice de eficiencia de la gestión de seguridad y salud ocupacional							
Indicador 1	Porcentaje de identificación de Factores de Riesgos	Trimestral	Incremento	(No. de informes entregados / No. de informes requeridos) *100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documentos	3
Indicador 2	Porcentaje de inspecciones de seguridad.	Anual	Incremento	Inspección de Seguridad realizada / Inspección de seguridad requerida	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documento	1
Indicador 3	Porcentaje de conformación del Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo	Semestral	Incremento	(Informe final de conformación de Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo / Actividad programada) *100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documentos/ Porcentaje	2
Indicador 4	Porcentaje de elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia.	Semestral	Incremento	(Informe final de plan de emergencia y contingencia / Actividad programada) *100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documentos/ Porcentaje	2
Indicador 5	Cantidad de programas de salud laboral ejecutados del plan de riesgos ocupacionales	Semestral	Incremento	(No. de Actividades ejecutadas en el semestre de acuerdo al Plan /No de Actividades programadas) * 100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documentos	10
Indicador 6	Cantidad de requerimiento atendido de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines	Anual	Incremento	(Generación de necesidad de proceso de insumos para botiquines / Reposición de insumos de Botiquín)	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documento	1
Indicador 7	Índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo	Mensual	Reducción	Total, de horas de ausentismo / total de horas laborables programadas en el periodo	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Porcentaje	3,5%
Indicador 8	Índice de ausencias justificada del personal por departamento	Mensual	Reducción	(Total de horas de ausentismo / total de horas hombre programadas en el periodo) *100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Porcentaje	3,5%

Elaborado por Autora;

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 31

Construcción de indicadores: Subsistema de Reclutamiento de Selección.

Reclutamiento de Selección		Periodicidad	Comportamiento	Forma de Cálculo	Responsable	Unidad de medida	Meta
Nivel de eficiencia de la gestión de planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y administración de personal							
Indicador 1	Porcentaje de vacantes cubiertas bajo modalidad de Nombramiento o Contrato	Mensual	Incremento	(Número de nombramientos o contratos emitidos/Total de vacantes cubiertas) x 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Indicador 2	Porcentaje de Acuerdo de Confidencialidad de la Información suscritos por los servidores.	Mensual	Incremento	(Número de Acuerdo de Confidencialidad de información suscritos /Total de vacantes cubiertas) * 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Indicador 3	Cantidad de personal nuevo inducido	Mensual	Incremento	(No. Personal inducido/Personal ingresado) * 100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
Indicador 4	Cantidad de personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas	Mensual	Incremento	(No. Personal Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas /Total de servidores públicos en funciones) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	4

Elaborado por Autora;

Fuente: Procedimientos ECU 911

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DESARROLLO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA

5.1. Antecedentes del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra

El 29 de diciembre del 2011, a través de Decreto Ejecutivo N° 988, publicado en el Registro Oficial No. 618 de 13 de enero de 2012, el presidente de la República del Ecuador, estableció la Implementación del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, con personería jurídica pública, con autonomía administrativa, operativa y financiera; y, jurisdicción nacional; que integra en su plataforma tecnológica los servicios de emergencia que prestan los Cuerpos de Bomberos, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional e Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Salud.

El Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra inició su operación el 29 de abril del 2014 y fue inaugurado oficialmente el 5 de mayo de 2014 con el fin de acercar este beneficio ciudadano a más de 400 mil imbabureños distribuidos en seis cantones y para dar cumplimiento al Objetivo No. 6 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 a través de la implementación de políticas públicas que permiten la construcción de la Seguridad Integral hasta en el más lejano territorio nacional.

De conformidad con lo previsto en artículo 138 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP), el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 cuenta con un Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, el mismo que tiene

la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficacia institucional.

Dentro de la estructura organizacional del SIS ECU 911, alinea su misión en armonía con la Constitución de la República del Ecuador, que consiste en gestionar en todo el territorio ecuatoriano, la atención de las situaciones de emergencia de la ciudadanía, reportadas a través del número 911 y las que se generen por video vigilancia y monitoreo de alarmas, mediante el despacho de recursos de respuesta especializados pertenecientes a organismos públicos y privados articulados al sistema, con la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana.

En este contexto el área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, tiene como objetivo primordial incrementar el desarrollo y mejorar las condiciones laborales de sus servidores mediante la implementación de los sistemas de: gestión en seguridad y salud ocupacional, planificación, reclutamiento, selección e inducción del talento humano, ejecución del plan de capacitación acorde a las necesidades institucionales, generación del plan de incentivos al personal, evaluación y control del desempeño.

5.1.1. Misión

Gestionar en todo el territorio ecuatoriano, la atención de las situaciones de emergencia de la ciudadanía, reportadas a través del número 911 y las que se generen por video vigilancia y monitoreo de alarmas, mediante el despacho de recursos de respuesta especializados pertenecientes a organismos públicos y privados articulados al sistema, con la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana.

5.1.2. Visión

Ser una institución nacional líder y modelo en la región para la coordinación de servicios de emergencia utilizando tecnología de punta en sistemas y telecomunicaciones, comprometidos con la calidad, seguridad, salud en el trabajo y el medio ambiente que permitan brindar un servicio único y permanente a la ciudadanía.

5.1.3. Objetivos Institucionales

1. Incrementar la eficiencia y efectividad operacional del servicio.
2. Incrementar la colaboración y relacionamiento Institucional.
3. Incrementar la eficiencia y efectividad de los procesos sustentados en sistemas de gestión orientados a la calidad, seguridad y salud en el trabajo y ambiental.
4. Incrementar la conciencia de la ciudadanía sobre el uso responsable del Servicio.

5.1.4. Principios y Valores

- a. **Productividad.-** Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción, es sobre todo una actitud mental, es buscar la constante mejora de lo que ya existe, basado en la convicción de que uno pueda hacer mejor las cosas hoy que ayer. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos.
- b. **Responsabilidad.-** Ser responsable es llevar a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia. Es asumir consecuencias de nuestras acciones y decisiones; es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

- c. **Trabajo en Equipo.-** Es un valor, que permite direccionar a los servidores en consolidarse en un equipo de trabajo de alto rendimiento en donde cada integrante es pieza fundamental en la consecución de su desarrollo personal, profesional e institucional.

5.1.5. Estructura Organizacional

1. Estructura General

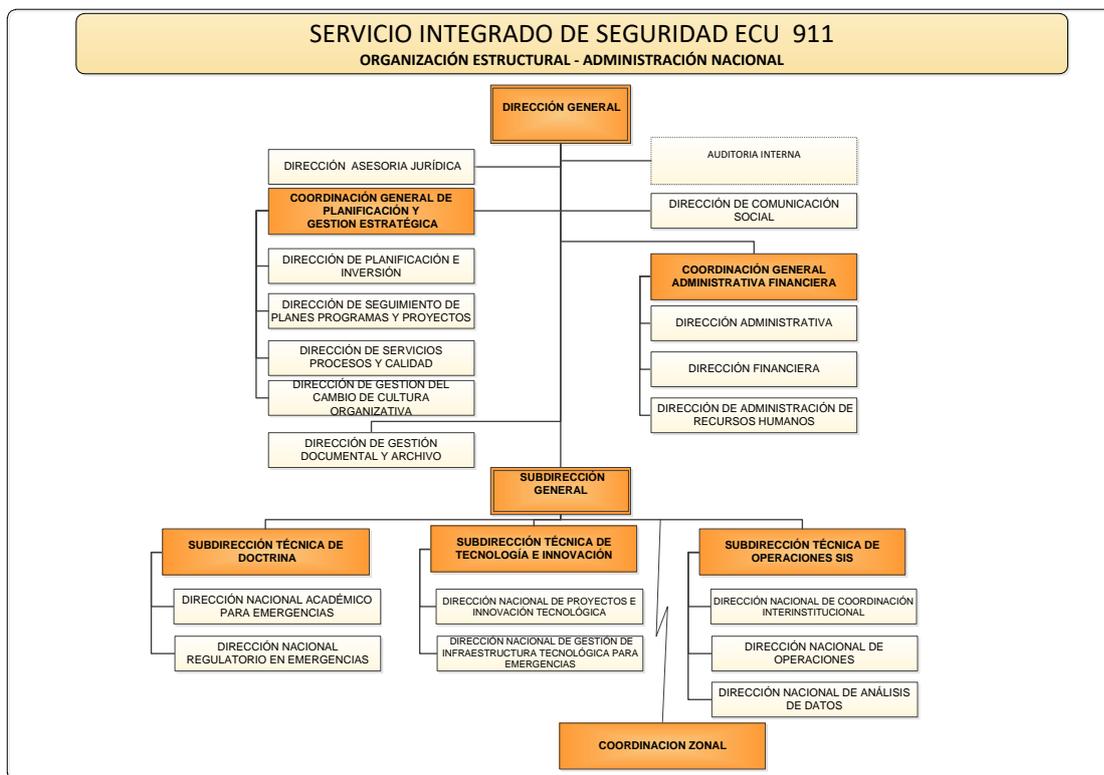


Figura 24 Estructura General

Elaborado por: Direccion de Doctria - Aprobado por: Director General del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911

2. Estructura Desconcentrada

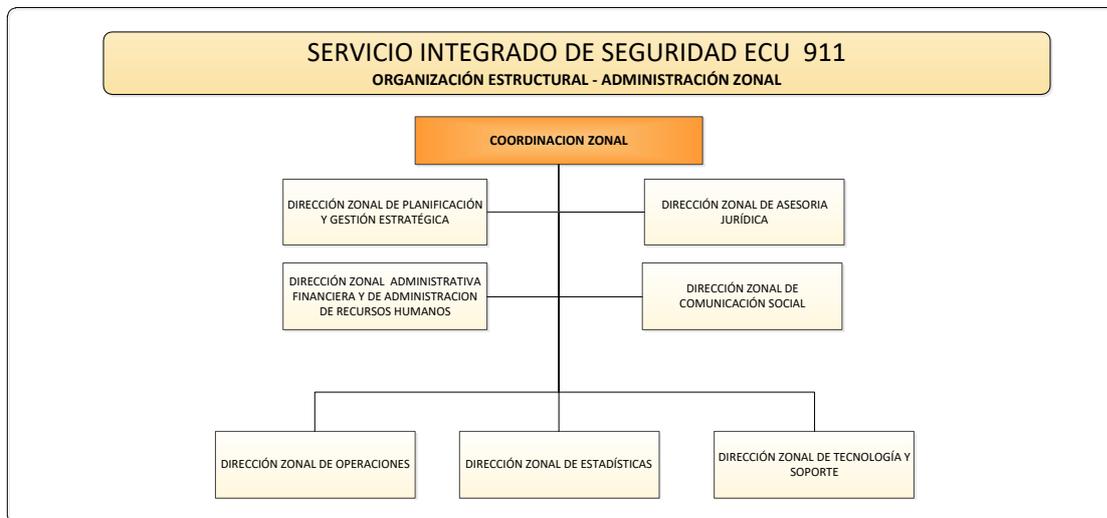


Figura 25 Estructura General

Elaborado por: Dirección de Doctrina - Aprobado por: Director General del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911

5.1.6. Área de Talento Humano

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO



Figura 26 Organigrama Estructural del Área de Talento Humano

Fuente: Estatuto Orgánico ECU 911

Elaborado por: Autora

5.2. Desarrollo de la Propuesta

5.2.1. Introducción

Los indicadores de gestión del área de talento humano, se establecen teniendo en cuenta que, al ser una entidad de servicios de emergencias y seguridad a la ciudadanía, una de las áreas más importantes, es la atención al cliente, así como analizar la percepción de los clientes internos acerca del servicio que brinda a la institución el personal de talento humano del ECU 911 Ibarra.

En este sentido, es importante medir la calidad del servicio, así como la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del capital humano en la institución.

Se tuvo en cuenta el análisis del plan operativo anual, que comprende la misión, visión, objetivos estratégicos y de la fijación de metas, si se considera que es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño, determinar y comunicar a los funcionarios la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos.

Comparar resultados esperados con resultados efectivos, para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello, al logro de los objetivos institucionales.

5.2.2. Objetivo

Desarrollar y aplicar los indicadores de gestión a través del cuadro de mando integral en el área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra.

5.2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación está constituida por aspectos legales, que influyen sobre la gestión dentro de la administración del sector público y privado, por lo que se describe:

- *La (Constitución de la República del Ecuador, 2008) en su sección segunda, referente a la administración pública, artículo 227 establece que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (p.117).*
- *La (Ley Organica del Servicio Público, 2010) en su artículo 52 manifiesta, como una de las “atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración de Talento Humano, elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano” (p.26).*
- *La (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002) en su artículo 77 indica que son atribuciones y obligaciones específicas de las máximas autoridades, titulares y responsables, “...establecer y utilizar indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información...”; así como el de “...informar periódicamente a la comunidad sobre los resultados obtenidos...” (p.36).*

5.2.4. Metodología de Construcción de Indicadores de Gestión

Tomando como base la normativa legal vigente, y toda la información recabada respecto a los procedimientos aplicables en el Área de Talento Humano, se pudo determinar los procesos en los que se enfoca la formulación de indicadores de gestión, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 32***Subsistemas de Talento Humano***

Nro.	Subsistemas
1	Subsistemas de Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)
2	Evaluación del Desempeño
3	Formación y Capacitación
4	Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional
5	Reclutamiento de Selección de Personal

Elaborado por Autora
Fuente: Estatutos ECU 911

Con los resultados obtenidos de la información recaba se pudo analizar el planteamiento de los objetivos estratégicos, así como el mapeo estratégico y el análisis de medidas (indicadores), metas (medios) y medios (proyectos) bajo CMI; permitiendo determinar los factores críticos y proceder con la construcción de los indicadores.

Los indicadores formulados, la periodicidad, comportamiento, forma de cálculo, responsable, unidad de medida y meta; se detallan a continuación:

Tabla 33

Subsistemas de Planificación del Talento Humano (Administración del Personal):

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades	Indicador de Resultado	Indicadores de Causa o Inductores	Periodicidad	Comportamiento	Forma de cálculo	Responsable	Unidad de Medida	Meta
Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)	Determinar el número de puestos que requiere la institución en función de la situación histórica, actual y futura, relacionado con el crecimiento de la masa salarial, que debe ser compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal. La planificación de Talento Humano es el referente para crear puestos, contratar servicios ocasionales, contratos de personal, servicios profesionales, convenios o contratos de pasantías, desvinculación de personal y demás movimientos de personal.	Incrementar la eficiencia y la eficacia en la administración de Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de: 1) Planificación del Talento Humano 2) Clasificación de Puestos 3) Reclutamiento y Selección de Personal 4) Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional y 5) Evaluación del Desempeño.	1	Comunicar y socializar la Planificación anual de Talento Humano a la máxima autoridad y director del área.	Nivel de eficiencia de la gestión de la planificación del talento humano.	Socialización de la Planificación de Talento Humano	Anual	Incremento	(Socialización de la Planificación de Talento Humano ejecutada / Socialización de la Planificación de Talento Humano programada) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	1
			2	Revisar y analizar los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo		Porcentaje de ejecución de la Planificación de Talento Humano	Mensual	Reducción	(Planificación de Talento Humano ejecutada/Planificación de Talento humano programada) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
			3	Determinar que el 70% de servidores deberán estar comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor; y el 30% restante corresponderá a los puestos de los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.		Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor	Mensual	Incremento	(No. de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor/ No. total de servidores en funciones) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	70%
						Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.	Mensual	Incremento	(No. de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo. / No. total de servidores en funciones) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	30%
			4	Observar que el gasto corriente no sobrepase el 30% de su presupuesto.		Porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano en contratación de personal.	Mensual	Incremento	(Cantidad de presupuesto destinado a contratación de personal /Presupuesto Programado) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
			5	Realizar el diagnóstico institucional		Porcentaje de personal en funciones requerido por cada área del Centro Zonal Ibarra.	Mensual	Incremento	(No. de servidores en funciones / No. total de servidores que cumplen el periodo de tiempo normativo) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Personas	100
			6	Elaborar la matriz de planificación de talento humano.		Porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones	Mensual	Incremento	(No. de servidores institucionales que han hecho uso de vacaciones/ Total de vacaciones de servidores institucionales programados en el plan) *100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100

Elaborado por Autora

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 34

Evaluación del Desempeño

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro .	Actividades	Indicador de Resultado	Indicadores de Causa o Inductores	Periodicidad	Comportamiento	Forma de cálculo	Responsable	Unidad de Medida	Meta	
Evaluación del Desempeño.	Fomentar la eficacia y eficiencia de las y los servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales a partir de evaluaciones sistematizadas a los servidores.	Fomentar la eficacia y eficiencia de las y los servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales a partir de evaluaciones sistematizadas a los servidores.	1	Elaborar planificación, cronograma, resumen de Evaluación de Desempeño	Índice de eficiencia en la gestión de	Planificación de ejecución de Evaluación de Desempeño	Anual	Incremento	(Planificación de Evaluación de Desempeño socializada/Planificación de Talento humano programada) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100	
			2	Ejecutar el proceso de evaluación	evaluación del desempeño	Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas a los funcionarios para el periodo del año 2016	Anual	Incremento	(No de Evaluaciones realizadas /No. total de servidores que cumplen el periodo de tiempo normativo) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100	
			3	Aplicar Régimen Disciplinario	Régimen Disciplinario	Nivel de eficiencia de la aplicación de régimen disciplinario	Porcentaje de novedades de régimen disciplinario atendidas en el periodo.	Mensual	Incremento	(No de novedades de régimen disciplinario emitidas / Total de servidores públicos en funciones) * 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
						de régimen disciplinario	Porcentaje de acciones de personal y notificaciones realizadas en el periodo	Mensual	Incremento	(No. de acciones de personal emitidas / Total de servidores públicos en funciones) * 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100

Elaborado por Autora

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 35

Formación y Capacitación

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades	Indicador de Resultado	Indicadores de Causa o Inductores	Periodicidad	Comportamiento	Forma de cálculo	Responsable	Unidad de Medida	Meta
Formación y Capacitación	Planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas, de capacitaciones orientadas a adquirir, desarrollar y potencializar competencias de las y los servidores públicos del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, para el ejercicio de sus puestos de trabajo.	Incrementar la eficiencia y la eficacia en la administración de Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de 1) Planificación del Talento Humano 2) Clasificación de Puestos 3) Reclutamiento y Selección de Personal 4) Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional y 5) Evaluación del Desempeño.	1	Socializar el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación a servidores.	Nivel de eficiencia de la gestión de inducción y capacitación del talento humano	Cantidad de socializaciones del formulario DNC	Mensual	Incremento	(No. de socializaciones realizadas / No. de socializaciones planificadas) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Documento	1
			2	Gestionar alianzas o convenios con CGE, IAEN, SECAP, redes de formación y capacitación a los servidores públicos.		Cantidad de convenios realizados con instituciones de formación en el periodo	Trimestral	Incremento	(No de nuevos convenios realizados / Total de convenios requeridos) * 100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Documento	10
			3	Ejecutar la capacitación.		Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.	Trimestral	Incremento	(Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional /Total de servidores públicos en funciones) * 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
			4	Remitir el informe y el formulario de eventos ejecutados al MDT.		Porcentaje de informes de capacitación ejecutados remitidos al MDT	Trimestral	Incremento	(No. de informes entregados / No. de informes requeridos por MDT) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100

Elaborado por Autora

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 36

Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades	Indicador de Resultado	Indicadores de Causa o Inductores	Periodicidad	Comportamiento	Forma de cálculo	Responsable	Unidad de Medida	Meta
Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.	Elaborar y ejecutar un plan integral de seguridad laboral y bienestar laboral para los servidores institucionales.	Incrementar la eficiencia y la eficacia en la administración de Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de 1) Planificación del Talento Humano 2) Clasificación de Puestos 3) Reclutamiento y Selección de Personal 4) Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional y 5) Evaluación del Desempeño.	1	Identificación de riesgos ocupacionales: Matriz de identificación de riesgos	Índice de eficiencia de la gestión de seguridad y salud ocupacional	Porcentaje de identificación de Factores de Riesgos	Trimestral	Incremento	(No. de informes entregados / No. de informes requeridos) *100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documentos	3
						Porcentaje de inspecciones de seguridad.	Anual	Incremento	Inspección de Seguridad realizada / Inspección de seguridad requerida	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documento	1
			2	Control de riesgos ocupacionales: Plan de emergencia, Planos de evacuación. Implementación de señalética, Mantenimiento de extintores, Ejecución de simulacros, Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.		Porcentaje de conformación del Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo	Semestral	Incremento	(Informe final de conformación de Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo / Actividad programada) *100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documentos/ Porcentaje	2
						Porcentaje de elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia.	Semestral	Incremento	(Informe final de plan de emergencia y contingencia / Actividad programada) *100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documentos/ Porcentaje	2
			3	Vigilancia de la salud, Administración y repotenciación de botiquines		Cantidad de programas de salud laboral ejecutados del plan de riesgos ocupacionales	Semestral	Incremento	(No. de Actividades ejecutadas en el semestre de acuerdo al Plan /No de Actividades programadas) * 100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documentos	10
						Cantidad de requerimiento atendido de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines	Anual	Incremento	(Generación de necesidad de proceso de insumos para botiquines / Reposición de insumos de Botiquín)	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Documento	1
						Índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo	Mensual	Reducción	Total, de horas de ausentismo / total de horas laborables programadas en el periodo	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Porcentaje	3,5%
						Índice de ausencias justificada del personal por departamento	Mensual	Reducción	(Total de horas de ausentismo / total de horas hombre programadas en el periodo) *100	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional	Porcentaje	3,5%

Elaborado por Autora

Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 37

Reclutamiento de Selección

Proceso / Subsistema	Objetivo	Objetivo Operativo de la Unidad	Nro.	Actividades	Indicador de Resultado	Indicadores de Causa o Inductores	Periodicidad	Comportamiento	Forma de cálculo	Responsable	Unidad de Medida	Meta
Reclutamiento de Selección	Reclutar, seleccionar e ingresar al personal en función de las competencias adecuadas para ocupar un cargo dentro del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 cumpliendo con los requisitos y competencias determinadas en el perfil del puesto y/o los requisitos señalados en la normativa vigente, garantizando los intereses y derechos de los servidores y la institución, aplicado a ingresos de personal bajo la modalidad de Nombramiento de Libre Remoción, Nombramiento Provisional y Contrato.	Incrementar la eficiencia y la eficacia en la administración de Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de: 1) Planificación del Talento Humano 2) Clasificación de Puestos 3) Reclutamiento y Selección de Personal 4) Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional y 5) Evaluación del Desempeño.	1	Cumplimiento de actividades previos del concurso: actualización del manual de procesos, establecimiento de número de puestos que se sujetarán a concurso, definición de lugar para desarrollo de concurso, preparación de pruebas, aplicación de pruebas, realización de entrevista, realización de informe técnico de la UATH.	Nivel de eficiencia de la gestión de planificación, reclutamiento, selección e inducción de personal	Porcentaje de vacantes cubiertas bajo modalidad de Nombramiento o Contrato	Mensual	Incremento	(Número de nombramientos o contratos emitidos/Total de vacantes cubiertas) x 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
			2	Obtención de la firma del Acuerdo de Confidencialidad de la Información.		Porcentaje de Acuerdo de Confidencialidad de la Información suscritos por los servidores.	Mensual	Incremento	(Número de Acuerdo de Confidencialidad de información suscritos /Total de vacantes cubiertas) * 100.	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
			3	Inducción de Personal		Cantidad de personal nuevo inducido	Mensual	Incremento	(No. Personal inducido/Personal ingresado) * 100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	100
			4	Registrar al personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas para generar estadísticas		Cantidad de personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas	Mensual	Incremento	(No. Personal Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas /Total de servidores públicos en funciones) *100	Especialista de Recursos Humanos Zonal	Porcentaje	4

Elaborado por Autora
Fuente: Procedimientos ECU 911

Tabla 38

Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de eficiencia de la gestión de Planificación de Talento Humano

INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA		RESULTADO MENSUAL DEL GRUPO DE INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA															
Indicadores de:	Nivel de eficiencia de la gestión de Planificación de Talento Humano																
Responsable:	Especialista de Recursos Humanos Zonal																
Desglose de indicadores																	
Comportamiento	Indicadores	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		Meta	Deno.	Núm.	% Cumpl.	Meta	Deno.	Núm.	% Cumpl.	Meta	Deno.	Núm.	% Cumpl.	Meta	Deno.	Núm.	% Cumpl.
Incremento	Socialización de la Planificación de Talento Humano	0	0	0	-	1	1	1	100,00	0	0	0	-	0	0	0	-
Reducción	Porcentaje de ejecución de la Planificación de Talento Humano	100%	100	90	90,00	100%	100	100	100,00	100%	100	98	98,00	100%	100	98	98,00
Incremento	Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor	70%	70	60	85,71	70%	70	65	92,86	70%	70	60	85,71	70%	70	60	85,71
Incremento	Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.	30%	30	25	83,33	30%	30	26	86,67	30%	30	26	86,67	30%	30	26	86,67
Incremento	Porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano en contratación de personal.	100%	0	0	0,00	100%	1	1	100,00	100%	0	0	0,00	100%	1	1	100,00
Incremento	Porcentaje de personal en funciones requerido por cada área del Centro Zonal Ibarra.	96	96	84	87,50	96	96	85	88,54	96	96	85	88,54	96	96	85	88,54
Incremento	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones	90	90	0	0,00	90	90	10	11,11	90	90	70	77,78	90	90	84	93,33

Elaborado por Autora

Tabla 39

Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de eficiencia de la inducción y capacitación del Talento Humano.

INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA		RESULTADO MENSUAL DEL GRUPO DE INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA															
Indicadores de:	índice de eficiencia en la gestión de evaluación de desempeño Nivel de eficiencia de la aplicación de régimen disciplinario																
Responsable:	Especialista de Recursos Humanos Zonal																
Desglose de indicadores																	
Comportamiento	Indicadores	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		Meta	Den.	Núm.	% Cump.	Meta	Den.	Núm.	% Cump.	Meta	Den.	Núm.	% Cump.	Meta	Den.	Núm.	% Cump.
Incremento	Planificación de ejecución de Evaluación de Desempeño	100%	1	1	100,00	100%	0	0	0,00	100%	0	0	0,00	100%	0	0	0,00
Incremento	Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas a los funcionarios para el periodo del año 2016	100%	0	0	0,00	100%	0	0	0,00	100%	1	1	100,00	100%	0	0	0,00
Incremento	Porcentaje de novedades de régimen disciplinario atendidas en el periodo.	100%	0	0	0,00	100%	0	0	0,00	100%	0	0	0,00	100%	1	1	100,00
Incremento	Porcentaje de acciones de personal y notificaciones realizadas en el periodo	100%	1	1	100,00	100%	0	0	0,00	100%	26	26	100,00	100%	17	17	100,00

Elaborado por Autora

Tabla 40

Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de Eficiencia de la Gestión de Inducción y Capacitación del Talento Humano

INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA		RESULTADO MENSUAL DEL GRUPO DE INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA															
Indicadores de:	Nivel de eficiencia de la gestión de inducción y capacitación del talento humano																
Responsable:	Especialista de Recursos Humanos Zonal																
Desglose de indicadores																	
Comportamiento	Indicadores	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		Meta	Deno	Núm	% Cumpl	Meta	Deno	Núm	% Cumpl	Meta	Deno	Núm	% Cumpl	Meta	Deno	Núm	% Cumpl
Incremento	Cantidad de socializaciones del formulario DNC	1	1	0	0,00	1	1	0	0,00	1	1	0	0,00	1	1	0	0,00
Reducción	Cantidad de convenios realizados con instituciones de formación en el periodo	10	10	0	0,00	10	10	3	30,00	10	10	1	10,00	10	10	0	0,00
Incremento	Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.	100 %	84	0	0,00	100 %	84	0	0	100 %	84	8	10	100 %	84	0	0,00
Incremento	Porcentaje de informes de capacitación ejecutadas remitidos al MDT	100 %	0	0	0,00	100 %	0	0	0,00	100 %	1	1	100,00	100 %	0	0	0,00

Elaborado por Autora

Tabla 41

Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de Eficiencia de la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA		RESULTADO MENSUAL DEL GRUPO DE INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA															
Indicadores de:	Nivel de eficiencia de la gestión de seguridad y salud ocupacional																
Responsable:	Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional																
Desglose de indicadores																	
Comportamiento	Indicadores	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		Meta	Deno.	Núm.	% Cump.	Meta	Deno.	Núm.	% Cump.	Meta	Deno.	Núm.	% Cump.	Meta	Deno.	Núm.	% Cump.
Incremento	Porcentaje de identificación de Factores de Riesgos	3	1	1	100,00	3	1	1	100,00	3	1	1	100,00	0	-	-	0,00
Incremento	Porcentaje de inspecciones de seguridad.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	1	1	1	100,00	0	-	-	0,00
Incremento	Porcentaje de conformación del Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo	0	0	0	0,00	1	1	1	100,00	0	0	0	0,00	0	-	-	0,00
Incremento	Porcentaje de elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	1	1	1	100,00	1			0,00
Incremento	Cantidad de programas de salud laboral ejecutadas del plan de riesgos ocupacionales	10	10	0	0,00	10	10	2	20,00	10	10	2	20,00	0			0,00
Incremento	Cantidad de requerimiento atendido de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	1	1	1	100,00
Reducción	Índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo	3,5 %	3,5	3,4	97,14	3,5 %	3,5	3,5	100,00	3,5 %	3,5	3,3	94,29	3,5 %	3,5	3,5	100,00
Reducción	Índice de ausencias justificada del personal por departamento	3,5 %	3,5	3,5	100,00	3,5 %	3,5	3,5	100,00	3,5 %	3,5	3,5	100,00	3,5 %	3,5	3,5	100,00

Elaborado por Autora

Tabla 42

Matriz de Evaluación y Seguimiento al Nivel de Eficiencia de la Gestión de la Planificación, Reclutamiento, Selección, Inducción del Personal

INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA		RESULTADO MENSUAL DEL GRUPO DE INDICADORES DE GESTION DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA.															
Indicadores de:	Nivel de eficiencia de la gestión de la planificación, reclutamiento, selección, inducción del personal																
Responsable:	Especialista de Recursos Humanos Zonal																
Desglose de indicadores																	
Comportamiento	Indicadores	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		Meta	Deno	Núm	% Cump l.	Meta	Deno	Núm	% Cump l.	Meta	Deno	Núm	% Cump l.	Meta	Deno	Núm	% Cump l.
Incremento	Porcentaje de vacantes cubiertas bajo modalidad de Nombramiento o Contrato	100 %	-	-	0,00	100 %	1	1	100,00	100 %	-	-	0,00	100 %			0,00
Incremento	Porcentaje de Acuerdo de Confidencialidad de la Información suscritos por los servidores.	100 %	35	35	100,00	100 %	20	20	100,00	100 %	20	20	100,00	100 %	9	9	100,00
Incremento	Cantidad de personal nuevo inducido	100 %	4	4	100,00	100 %	-	-	0,00	100 %	1	1	100,00	100 %	-	-	0,00
Incremento	Cantidad de personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas	4%	4	3,5	87,50	4%	4	4	100,00	4%	4	4	100,00	4%	4	4	100,00

Elaborado por Autora

5.3. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Nivel de Eficiencia de la Gestión de Planificación del Talento Humano.

Tabla 43

Socialización de la Planificación de Talento Humano

Socialización de la Planificación de Talento Humano				Meta	Ejec.	Cumpl.
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo			
Anual	Incremento	Porcentaje	Enero- Abril	1	1	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

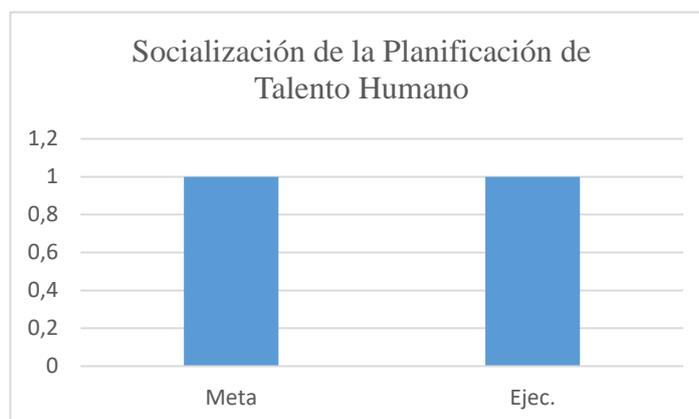


Figura 27 Socialización de la Planificación de Talento Humano

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

Interpretación:

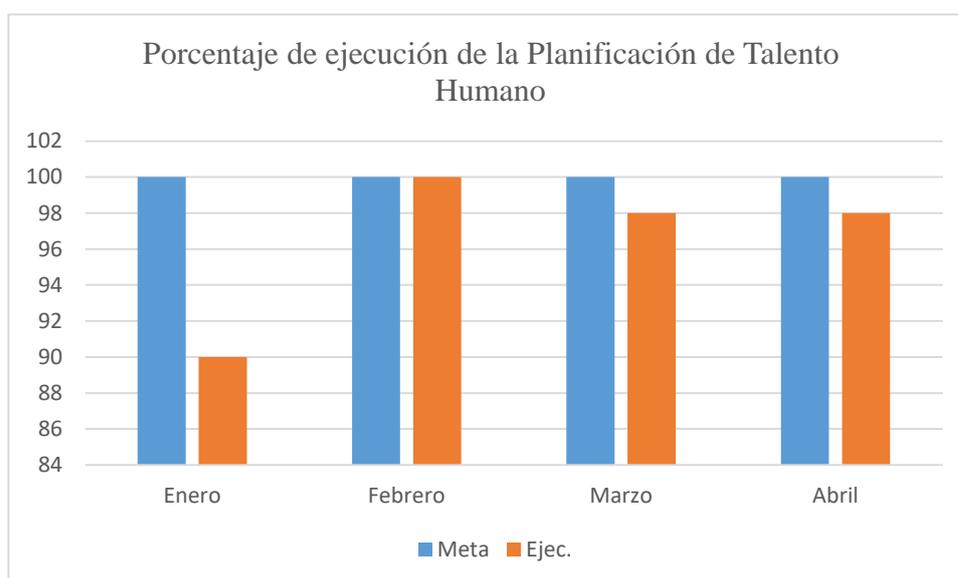
El indicador muestra el cumplimiento de la socialización de la Planificación de Talento Humano elaborada para el presente periodo, actividad que permitió a las autoridades, conocer los requerimientos de la institución en función de la situación actual, las necesidades históricas, así como las proyecciones futuras.

Tabla 44**Porcentaje de ejecución de la Planificación de Talento Humano**

Porcentaje de ejecución de la Planificación de Talento Humano			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	100	90	90,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	100	100	100,00
			Marzo	100	98	98,00
Mensual	Reducción	Porcentaje	Abril	100	98	98,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 28 Porcentaje de ejecución de la Planificación de Talento Humano**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El cumplimiento del indicador, permitió evaluar la ejecución de la Planificación de Talento Humano durante el primer cuatrimestre, por lo que se logró evidenciar que las actividades que dependieron del área de Talento Humano se lograron desempeñar sin ningún inconveniente.

Tabla 45

Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor

Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	70	60	85,71
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	70	65	92,86
			Marzo	70	60	85,71
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	70	60	85,71

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

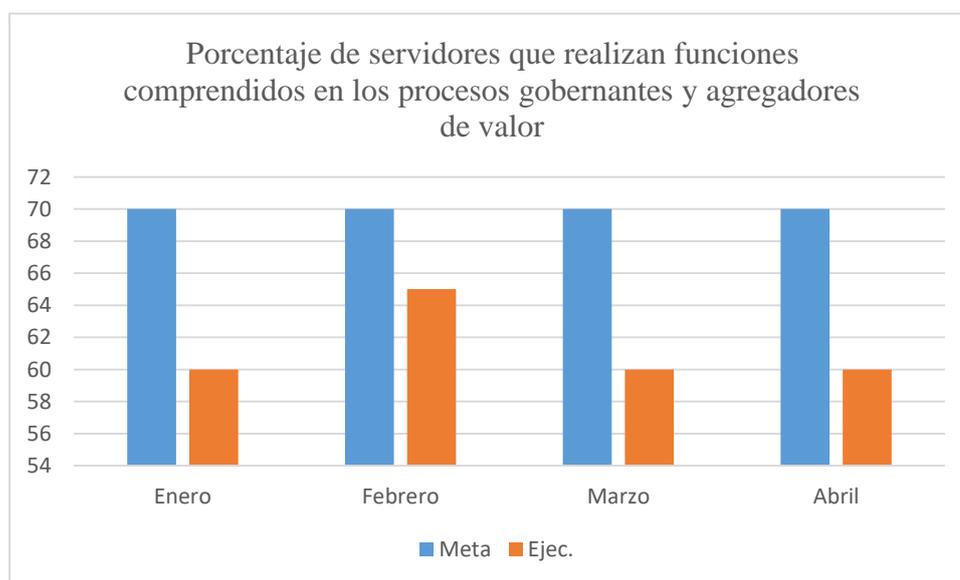


Figura 29 Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

La aplicación del indicador, permitió evidenciar que las actividades encaminadas hacia la dirección, coordinación, y que buscan la mejora continua de la prestación del Servicio Integrado de Seguridad ECU 91, se encuentran mayormente cubiertas en el Centro Zonal Ibarra, cumpliendo así con la meta propuesta para el periodo.

Tabla 46

Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.

Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Enero	30	25	83,33
			Febrero	30	26	86,67
			Marzo	30	26	86,67
			Abril	30	26	86,67
Mensual	Incremento	Porcentaje				

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

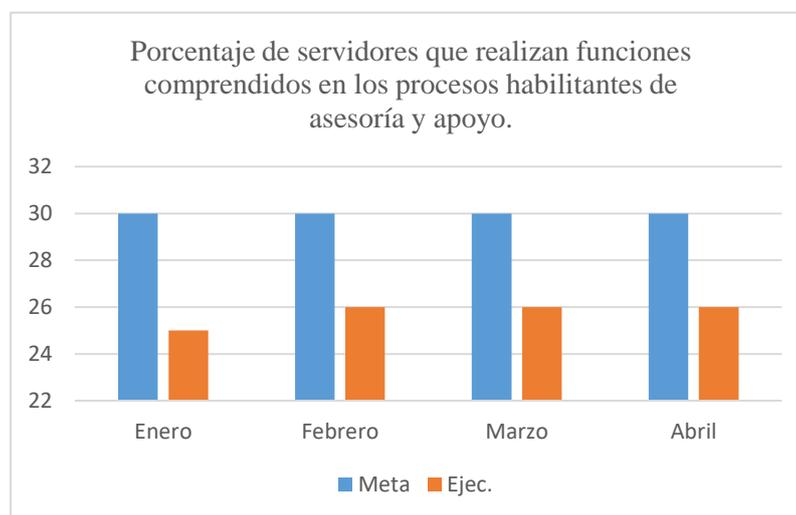


Figura 30 Porcentaje de servidores que realizan funciones comprendidos en los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

La aplicación del indicador, muestra el cumplimiento de un porcentaje muy cercano al ideal, por lo que la institución cuenta con funcionarios que brindan soporte y contribuyen con la mejora de la gestión Institucional de forma independiente y objetiva.

Tabla 47

Porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano en contratación de personal.

Porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano en contratación de personal.			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	100	0	0,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	100	100	100,00
			Marzo	100	0	0,00
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	100	100	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

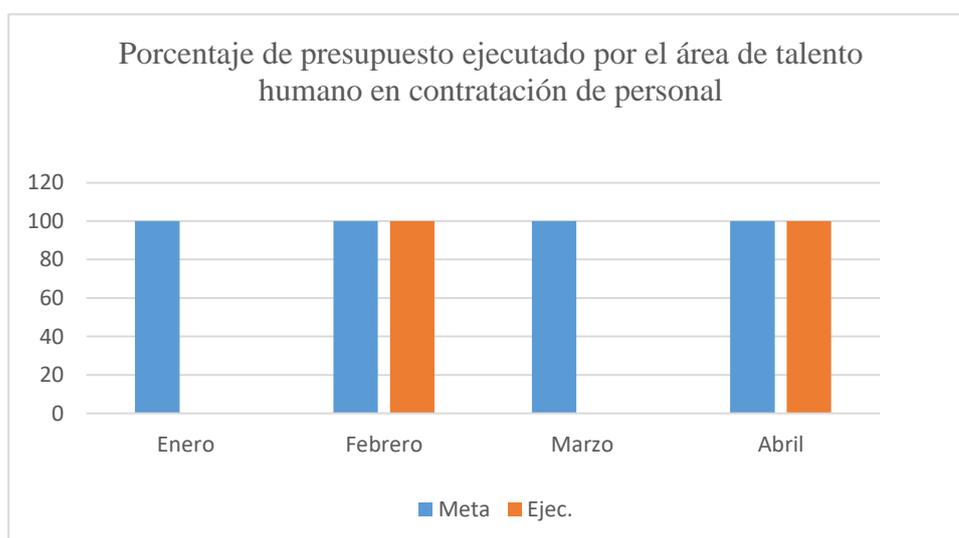


Figura 31 Porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano en contratación de personal.

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El indicador de porcentaje de presupuesto ejecutado por el área de talento humano, permitió evidenciar que el cumplimiento del presupuesto está en función de las necesidades institucionales y la disponibilidad presupuestaria para cubrir una vacante a través de la contratación de personal.

Tabla 48

Porcentaje de personal en funciones requerido por cada área del Centro Zonal Ibarra.

Porcentaje de personal en funciones requerido por cada área del Centro Zonal Ibarra			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	96	84	87,50
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	96	85	88,54
			Marzo	96	85	88,54
Mensual	Incremento	Personas	Abril	96	85	88,54

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

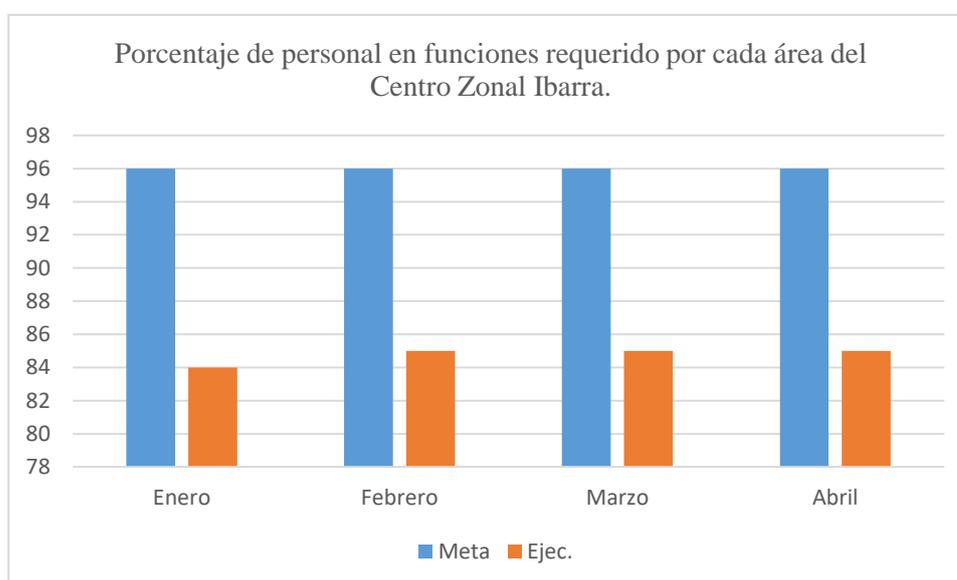


Figura 32 Porcentaje de personal en funciones requerido por cada área del Centro Zonal Ibarra.

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

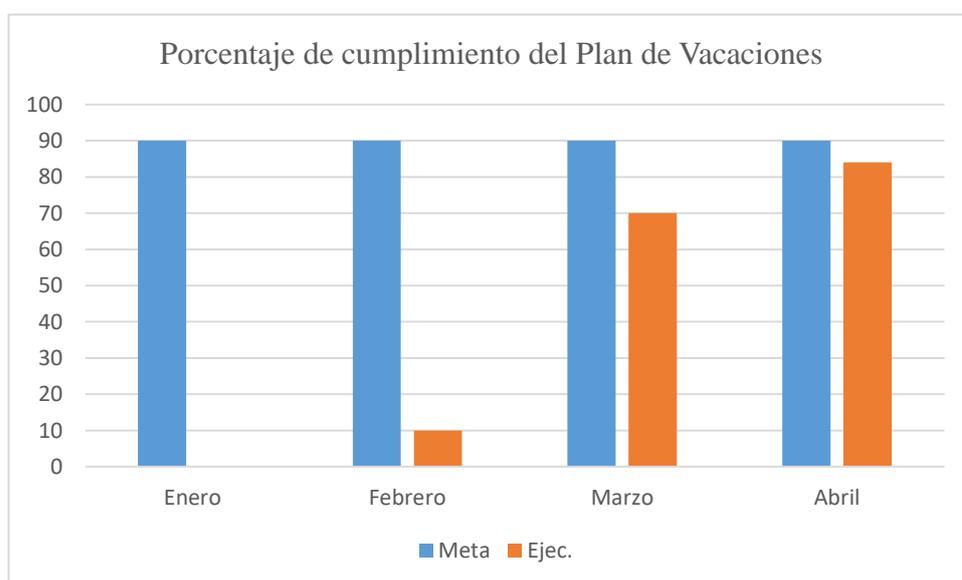
Interpretación:

A pesar de que el Centro Zonal ECU 911 Ibarra, ha determinado como ideal mantener 96 funcionarios en funciones, se consideró este valor como meta para el cálculo del indicador, evidenciando que durante el periodo evaluado se mantuvo el comportamiento y la misma brecha.

Tabla 49**Porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones**

Porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	90	0	0,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	90	10	11,11
			Marzo	90	70	77,78
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	90	84	93,33

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

**Figura 33 Porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

Interpretación:

El porcentaje de cumplimiento del Plan de Vacaciones mejoró de forma considerable durante el periodo evaluado, debido a que la aplicación de la presente herramienta permitió realizar un mayor control y seguimiento a lo planificado.

5.4. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Índice de Eficiencia en la Gestión Evaluación del Desempeño.

Tabla 50

Planificación de ejecución de Evaluación de Desempeño

Planificación de ejecución de Evaluación de Desempeño						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Anual	Incremento	Porcentaje	Enero- Abril	1	1	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

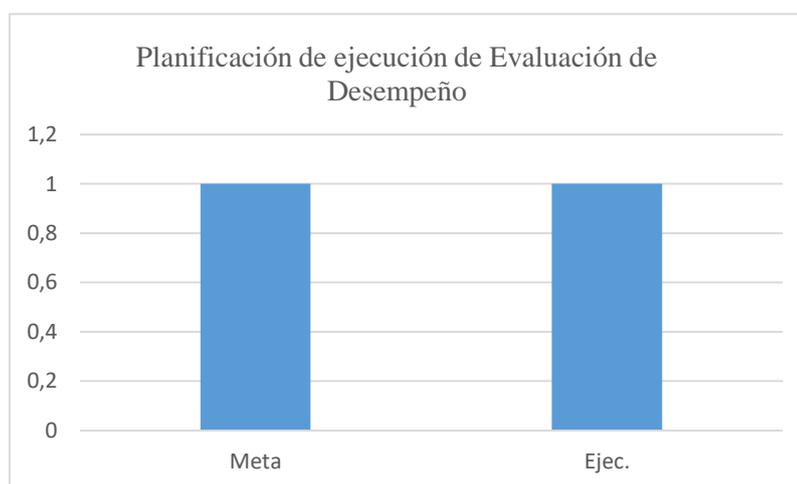


Figura 34 Planificación de ejecución de Evaluación de Desempeño

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Para el cumplimiento de la ejecución de la evaluación de desempeño, fue necesaria su planificación, por lo que el responsable del seguimiento del indicador propuesto coordinó oportunamente con los jefes de cada área la elaboración de formularios de evaluación en función de las actividades de cada uno de los funcionarios, así como el cronograma de aplicación.

Tabla 51

Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas a los funcionarios para el periodo del año 2016

Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas a los funcionarios para el periodo del año 2016						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Anual	Incremento	Porcentaje	Enero-Abril	1	1	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

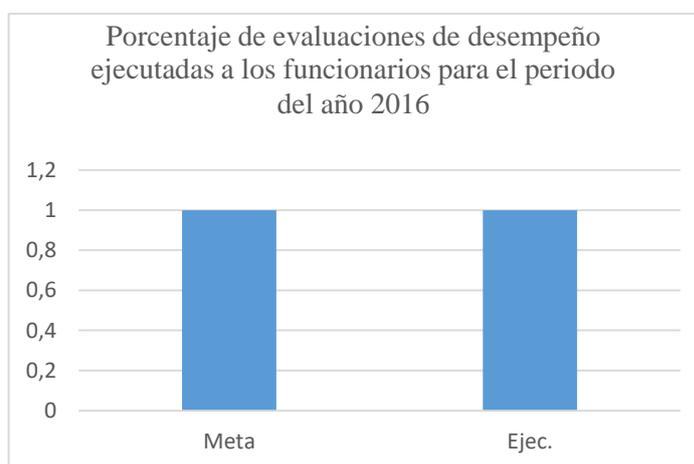


Figura 35 Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas a los funcionarios para el periodo del año 2016

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Durante el periodo sujeto a estudio, se realizó la evaluación de desempeño a los funcionarios por parte del jefe inmediato del cada una de las áreas que conforman el Centro Zonal Ibarra, por lo que este indicador fue cumplido satisfactoriamente.

5.5. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Índice de Eficiencia en la Gestión Evaluación del Desempeño.

Tabla 52

Porcentaje de novedades de régimen disciplinario atendidas en el periodo

Porcentaje de novedades de régimen disciplinario atendidas en el periodo.			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	100	0	0,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	100	0	0,00
			Marzo	100	0	0,00
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	100	100	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

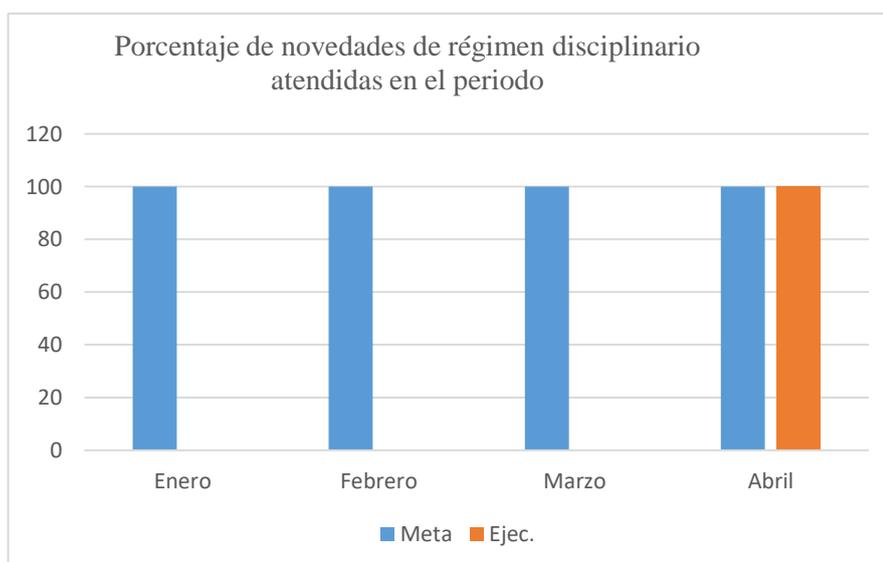


Figura 36 Porcentaje de novedades de régimen disciplinario atendidas en el periodo

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

Interpretación:

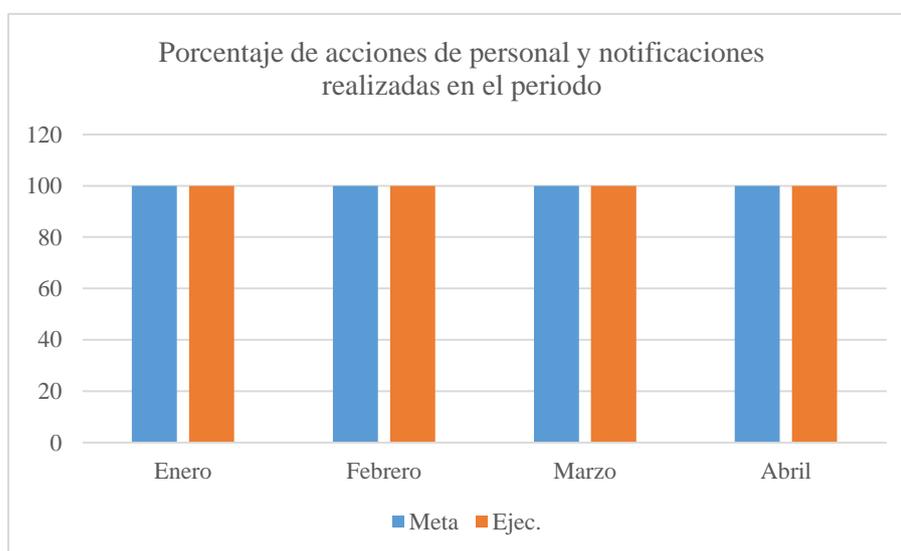
La aplicación del indicador, permitió evidenciar que el área de talento humano genera novedades de régimen disciplinario cuando la máxima autoridad de la institución realiza el requerimiento del mismo, por lo que su cumplimiento está en función de la necesidad recibida.

Tabla 53**Porcentaje de acciones de personal y notificaciones realizadas en el periodo**

Porcentaje de acciones de personal y notificaciones realizadas en el periodo			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	100	100	100,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	100	100	100,00
			Marzo	100	100	100,00
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	100	100	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 37 Porcentaje de acciones de personal y notificaciones realizadas en el periodo**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El cumplimiento de este indicador es en función de las necesidades institucionales, por lo que el comportamiento refleja el logro de la meta propuesta, siendo que durante el periodo del estudio el área de talento humano otorgo nombramientos provisionales a nuevos funcionarios, emitió licencias por maternidad y paternidad y licencias por vacaciones.

5.6. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Nivel de eficiencia de la Gestión de inducción y capacitación del Talento Humano

Tabla 54

Cantidad de socializaciones del formulario DNC

Cantidad de socializaciones del formulario DNC			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	1	0	0,00
			Febrero	1	0	0,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Marzo	1	0	0,00
Mensual	Incremento	Documento	Abril	1	0	0,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

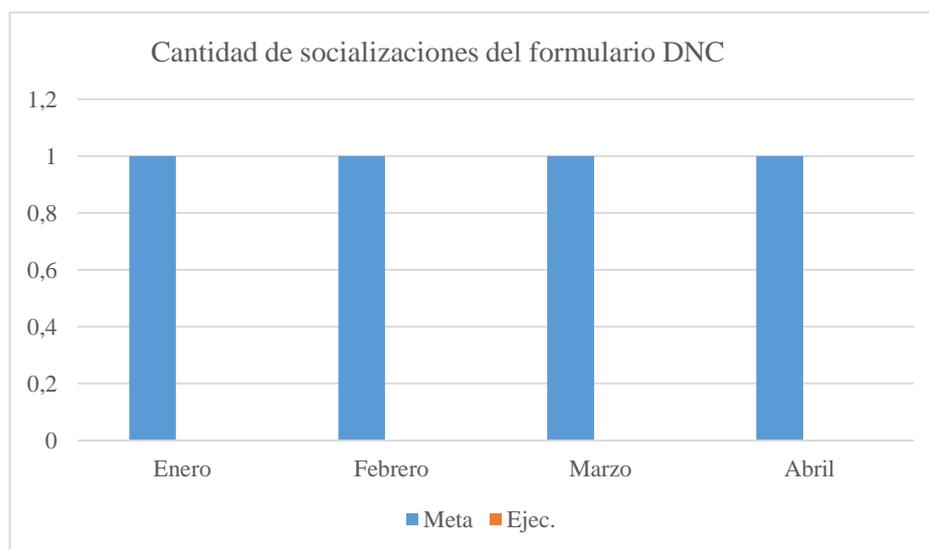


Figura 38 *Cantidad de socializaciones del formulario DNC*

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

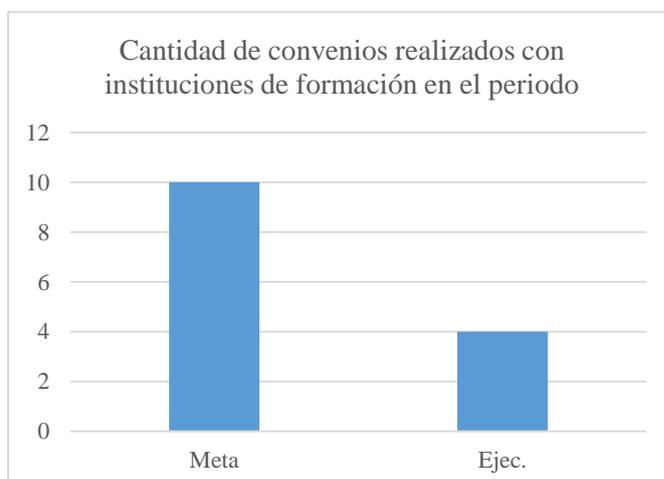
El cumplimiento de este indicador se ve afectado debido a que dentro del área de talento humano no se asignó a un responsable para realizar la socialización del formulario DNC.

Tabla 55**Cantidad de convenios realizados con instituciones de formación en el periodo**

Cantidad de convenios realizados con instituciones de formación en el periodo						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Trimestral	Incremento	Documento	Enero-Marzo	10	4	40,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 39 Cantidad de convenios realizados con instituciones de formación en el periodo**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

La gestión realizada por parte de los funcionarios del Área de Talento Humano durante el período de estudio, consistió en solicitar mediante oficios de la máxima autoridad de la institución, cupos para capacitaciones ofertados por IAEM – CGE y SECAP, sin embargo, no se cumplió con la meta propuesta para el primer trimestre.

Tabla 56

Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.

Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Trimestral	Incremento	Documento	Enero- Marzo	100	10	10,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

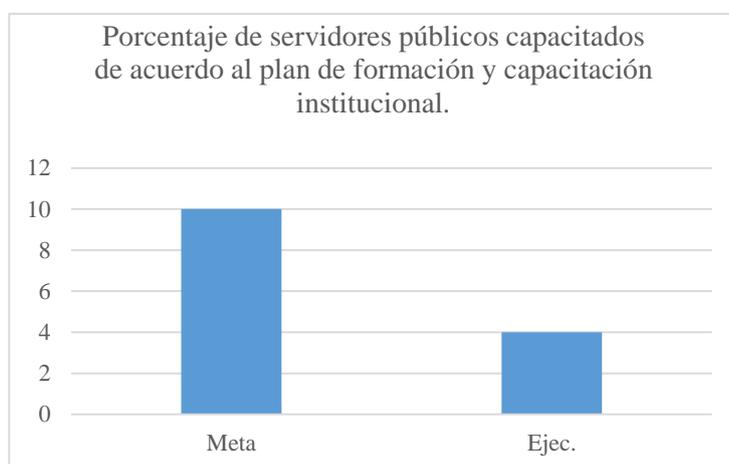


Figura 40 Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

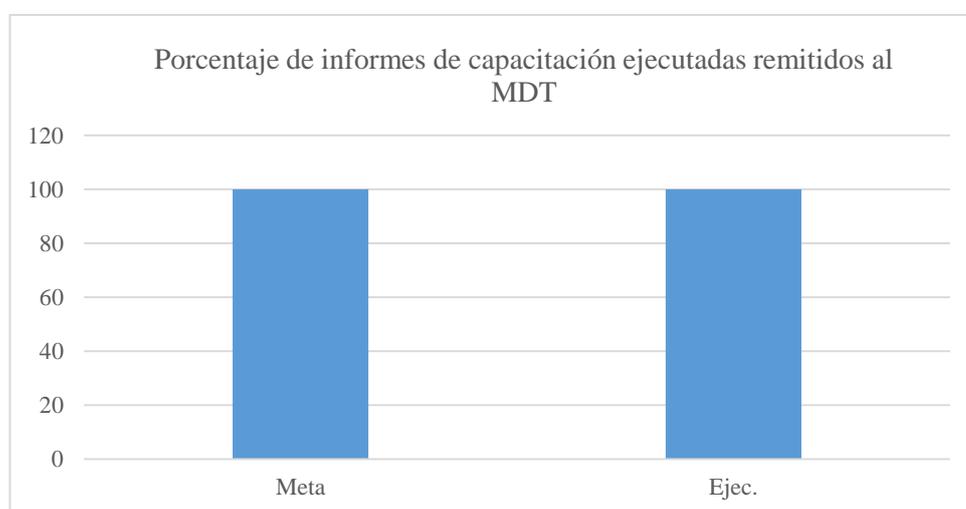
El indicador no logró cumplir con la meta fijada para el periodo de enero a marzo, debido a que la oferta de capacitaciones gratuitas del IAEM – CGE y SECAP, instituciones con las que se realizó el acercamiento, no se ajustaban a la realidad de las actividades desarrolladas por la gran mayoría del personal.

Tabla 57**Porcentaje de informes de capacitación ejecutadas remitidos al MDT**

Porcentaje de informes de capacitación ejecutadas remitidos al MDT						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Trimestral	Incremento	Porcentaje	Enero-Marzo	100	100	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 41 Porcentaje de informes de capacitación ejecutadas remitidos al MDT**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El presente indicador, cumple con la meta propuesta, siendo responsabilidad del área de Talento Humano la presentación del informe de las capacitaciones ejecutadas durante el periodo al MDT.

5.7. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Índice de Eficiencia de la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Tabla 58

Porcentaje de identificación de Factores de Riesgos

Porcentaje de identificación de Factores de Riesgos						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Trimestral	Incremento	Documentos	Enero-Marzo	3	3	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

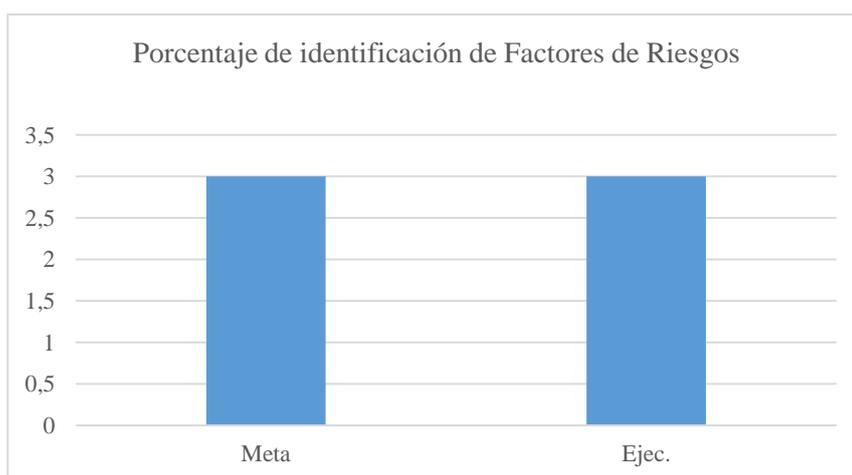


Figura 42 *Porcentaje de identificación de Factores de Riesgos*

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

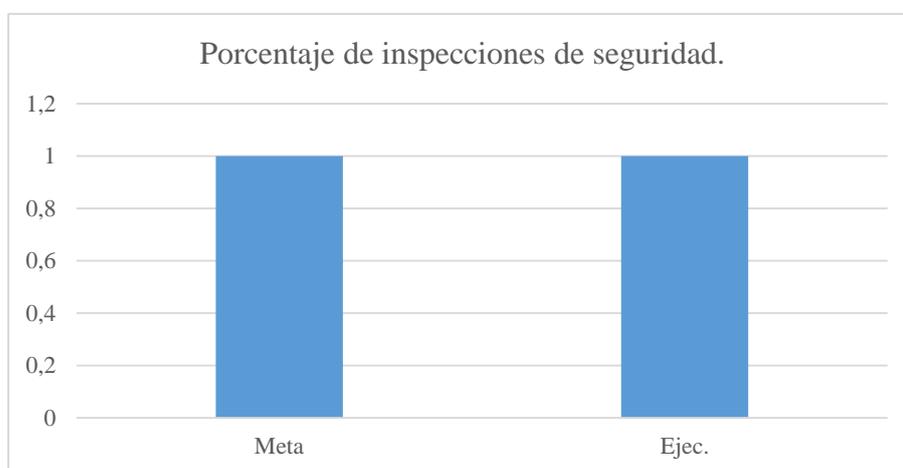
Interpretación:

El indicador de porcentaje de factores de riesgo, se cumplió satisfactoriamente, esto se debe a que la responsable realizó las gestiones necesarias para colocar señalética en salidas de emergencia, así como en zonas de posible riesgo en toda la institución; además por establecer un cronograma para que todo el personal se acerque a realizar exámenes médicos, actividad que se complementará en periodos próximos.

Tabla 59**Porcentaje de inspecciones de seguridad.**

Porcentaje de inspecciones de seguridad.						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Anual	Incremento	Documento	Enero- Marzo	1	1	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

**Figura 43 Porcentaje de inspecciones de seguridad.**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión
Elaborado por: Autora

Interpretación:

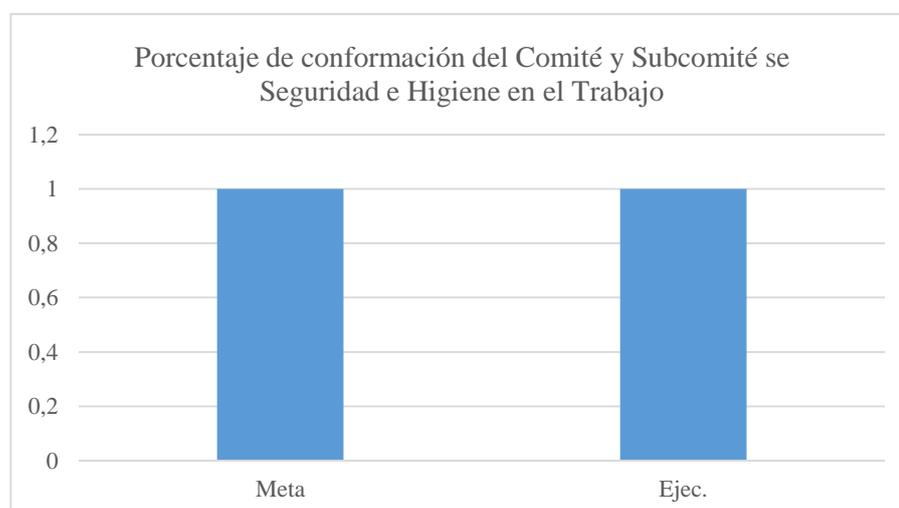
Siendo un requerimiento anual la emisión del permiso de funcionamiento, la funcionaria responsable de dar seguimiento al indicador, realizó las gestiones a fin de que se otorgue a la institución el permiso del funcionamiento, cumpliendo así la meta propuesta.

Tabla 60**Porcentaje de conformación del Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo**

Porcentaje de conformación del Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Trimestral	Incremento	Documentos	Enero- Marzo	1	1	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 44 Porcentaje de conformación del Comité y Subcomité de Seguridad e Higiene en el Trabajo**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

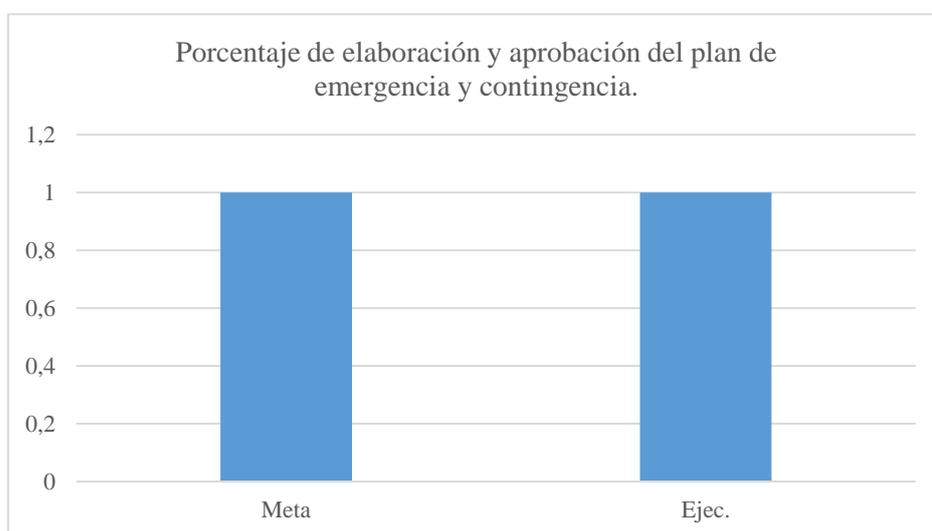
El indicador porcentaje de conformación del comité y subcomité de seguridad e higiene en el trabajo fue de suma importancia, se logró establecer un plan de trabajo encaminado al bienestar institucional y asignar responsabilidades a los funcionarios miembros del comité.

Tabla 61**Porcentaje de elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia.**

Porcentaje de elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia.						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Trimestral	Incremento	Documento	Enero-Marzo	1	1	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 45 Porcentaje de elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia.**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

La elaboración y aprobación del plan de emergencia y contingencia se encuentra a cargo de la Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional, funcionaria del Área de Talento Humano, actividad que cuenta con un cronograma, el indicador refleja que la meta trazada para el primer trimestre se cumplió exitosamente, como documento verificable se presentó un informe de avance del plan mencionado.

Tabla 62**Cantidad de programas de salud laboral ejecutadas del plan de riesgos ocupacionales**

Cantidad de programas de salud laboral ejecutadas del plan de riesgos ocupacionales						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Semestre	Incremento	Documentos	Enero-Marzo	10	4	40,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

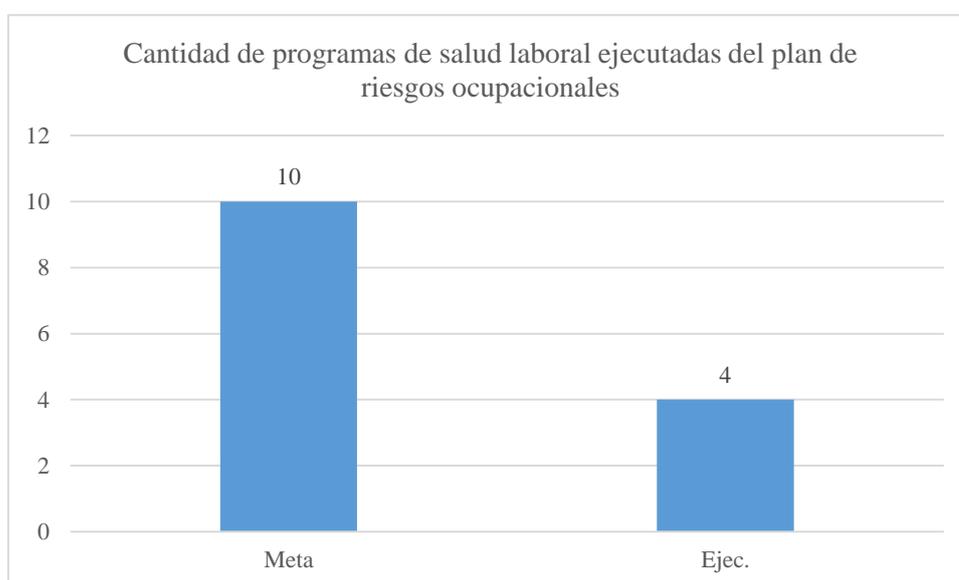


Figura 46 Cantidad de programas de salud laboral ejecutadas del plan de riesgos ocupacionales

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El indicador de cantidad de programas de salud laboral ejecutadas del plan de riesgos ocupacionales, a pesar de que su medición es semestral, se puede evaluar que para el período de estudio 4 actividades se habían cumplido de las 10 establecidas como meta.

Tabla 63**Cantidad de requerimientos atendidos de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines**

Cantidad de requerimientos atendido de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines						
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
Anual	Incremento	Documento	Enero- Abril	1	1	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

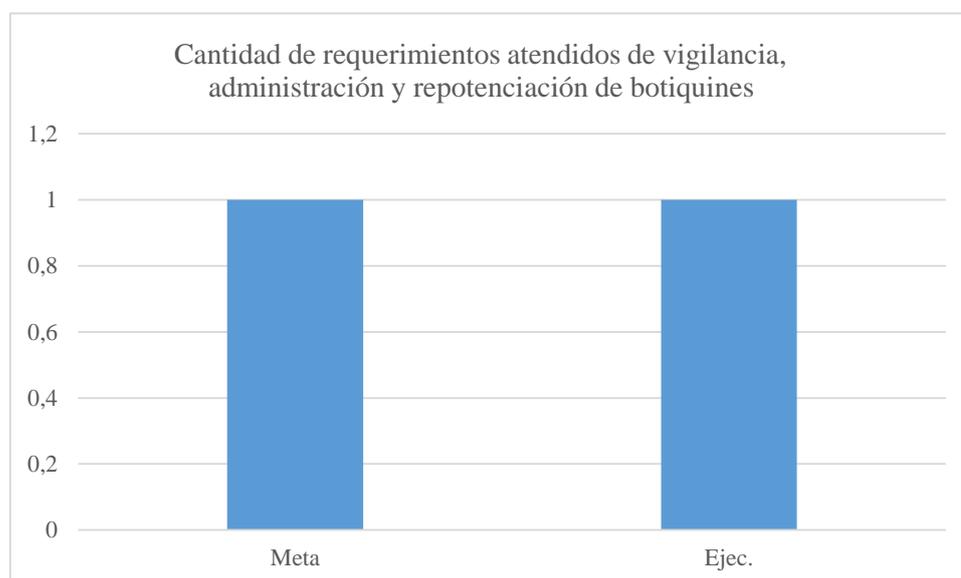


Figura 47 Cantidad de requerimientos atendidos de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines.

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

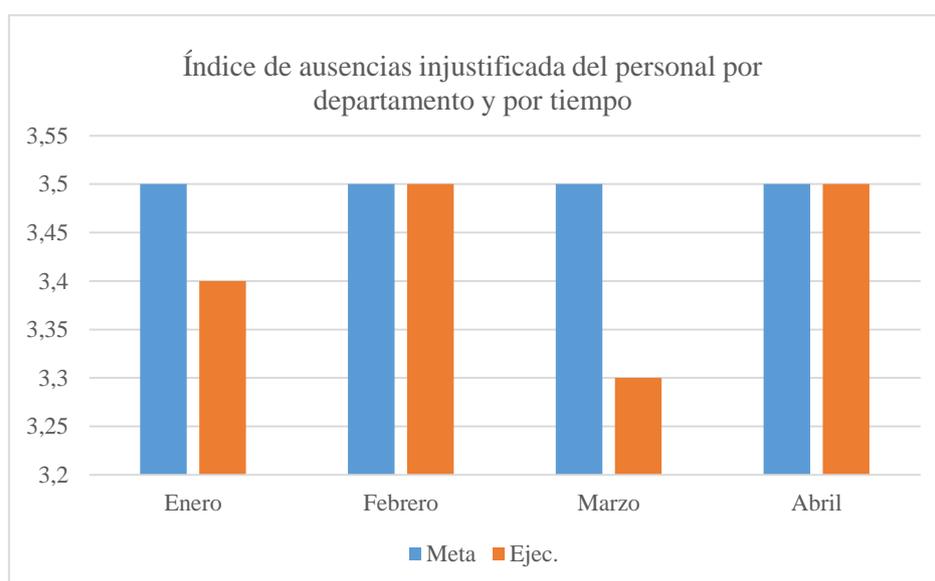
Mediante la gestión realizada de la responsable del seguimiento del indicador de la cantidad de requerimientos atendidos de vigilancia, administración y repotenciación de botiquines, se cumple con la meta propuesta, esto se debe a que realizó el requerimiento de adquisición los insumos necesarios para el botiquín institucional.

Tabla 64**Índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo**

Índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	3,5	3,4	97,14
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	3,5	3,5	100,00
			Marzo	3,5	3,3	94,29
Mensual	Reducción	Porcentaje	Abril	3,5	3,5	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 48 Índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El índice de ausencias injustificada del personal por departamento y por tiempo, permitió conocer y dar seguimiento a las ausencias del personal por atrasos, salidas temprano, marcaciones no registradas en el reloj biométrico.

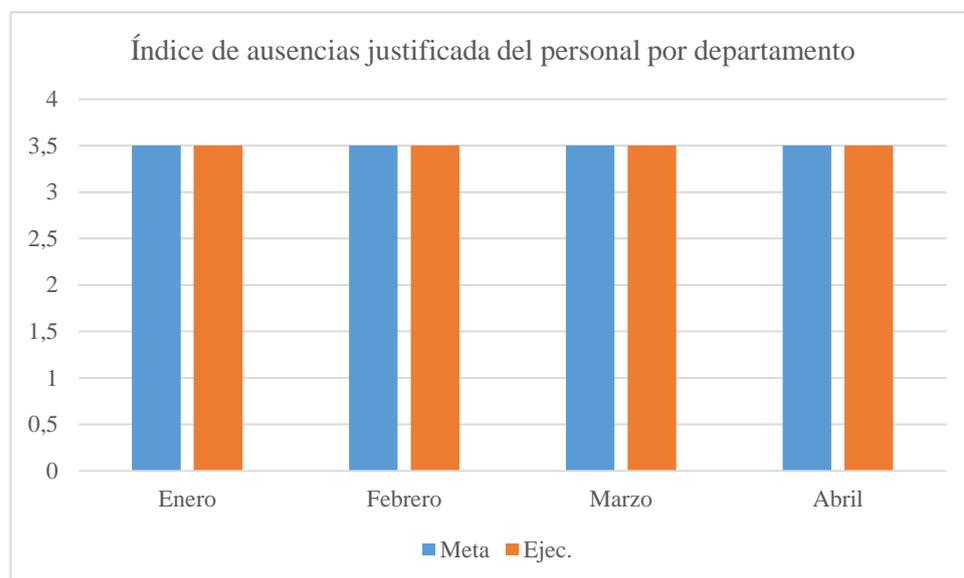
Tabla 65

Índice de ausencias justificada del personal por departamento

Índice de ausencias justificada del personal por departamento			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	3,5	3,5	100,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	3,5	3,5	100,00
			Marzo	3,5	3,5	100,00
Mensual	Reducción	Porcentaje	Abril	3,5	3,5	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 49 Índice de ausencias justificada del personal por departamento**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El indicador permitió dar seguimiento al ausentismo justificado del personal por departamento, afirmando la importancia el uso de formularios para permiso personales, institucionales, así como acciones de personal por vacaciones, por lo que las ausencias laborales deberán estar respaldadas con la justificación previa del mismo. [SEP]

5.8. Resultados Obtenidos de los Indicadores que miden el Nivel de Eficiencia de la Gestión de Planificación, Reclutamiento, Selección, Inducción de Personal.

Tabla 66

Porcentaje de vacantes cubiertas bajo modalidad de Nombramiento o Contrato

Porcentaje de vacantes cubiertas bajo modalidad de Nombramiento o Contrato			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	100	0	0,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	100	100	100,00
			Marzo	100	0	0,00
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	100	0	0,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

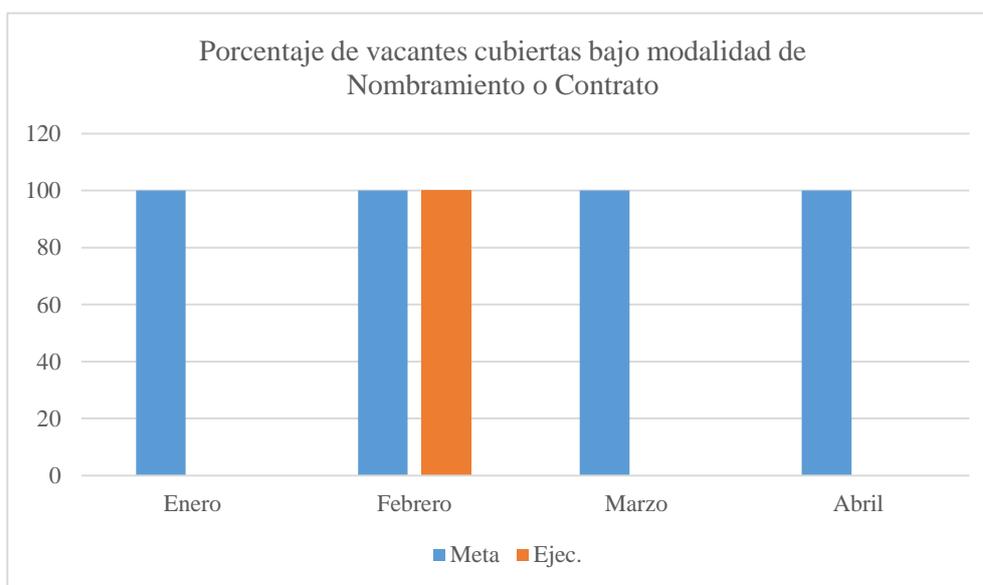


Figura 50 *Porcentaje de vacantes cubiertas bajo modalidad de Nombramiento o Contrato*

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

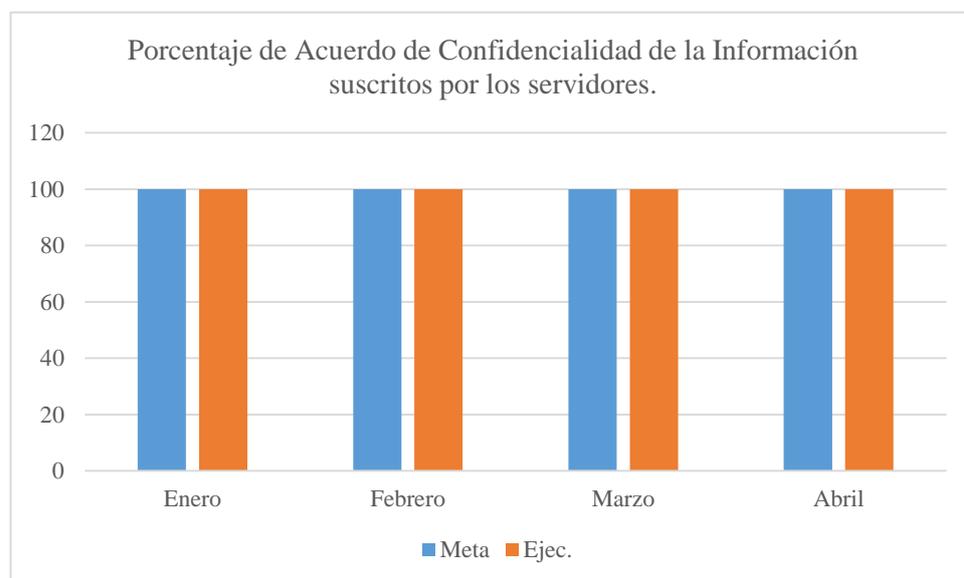
El indicador refleja el cumplimiento de vacantes cubiertas bajo modalidad de nombramiento o contrato, necesidad satisfecha previa autorización de la máxima autoridad, en este sentido durante el periodo de estudio se cumplió con la meta que está en función de una vacante o necesidad de la institución.

Tabla 67**Porcentaje de Acuerdo de Confidencialidad de la Información suscritos por los servidores**

Porcentaje de Acuerdo de Confidencialidad de la Información suscritos por los servidores.			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	100	100	100,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	100	100	100,00
			Marzo	100	100	100,00
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	100	100	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 51 Porcentaje de Acuerdo de Confidencialidad de la Información suscritos por los servidores**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

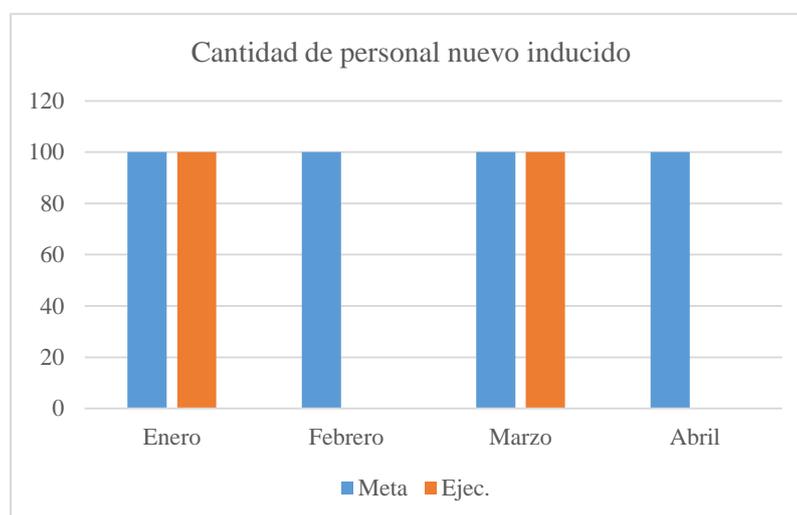
Por el tipo de información que maneja y por el servicio que brinda la institución, se ha implementado como requerimiento que los servidores suscriban un acuerdo de confidencialidad de la Información, por lo que el indicador permitió dar seguimiento al cumplimiento de la meta propuesta.

Tabla 68**Cantidad de personal nuevo inducido**

Cantidad de personal nuevo inducido			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	100	100	100,00
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	100	0	0,00
			Marzo	100	100	100,00
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	100	0	0,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 52 Cantidad de personal nuevo inducido**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

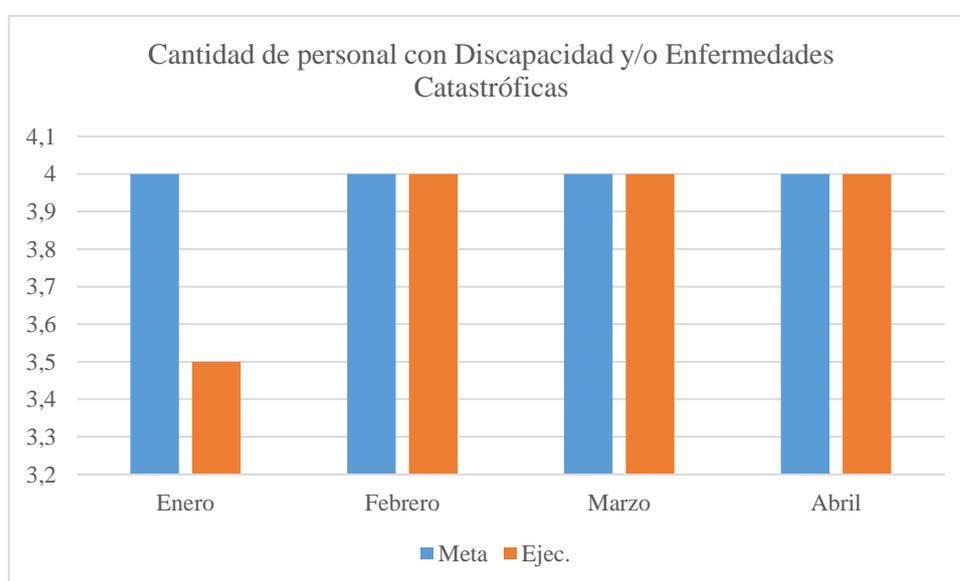
El indicador de cantidad de personal nuevo inducido, refleja que se cumplió satisfactoriamente, es decir, que el área de talento humano garantizó la orientación, ubicación y supervisión de los colaboradores que ingresaron a la institución en el periodo de estudio.

Tabla 69**Cantidad de personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas**

Cantidad de personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas			Periodo	Meta	Ejec.	Cumpl.
			Enero	4	3,5	87,50
Periodicidad	Comportamiento	Unidad de Medida	Febrero	4	4	100,00
			Marzo	4	4	100,00
Mensual	Incremento	Porcentaje	Abril	4	4	100,00

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

**Figura 53 Cantidad de personal con Discapacidad y/o Enfermedades Catastróficas**

Fuente: Matriz Seguimiento Indicadores de Gestión

Elaborado por: Autora

Interpretación:

A inicio del periodo se identificó que la institución no cumplía con lo establecido en la normativa respecto a la cantidad de personal con discapacidad y/o enfermedades catastróficas, el indicador permitió mantener el seguimiento a este requerimiento durante el periodo de estudio.

Con el desarrollo y aplicación de los indicadores de gestión para el área de Talento Humano, en primera instancia se analizó el plan estratégico institucional, sus misiones legales e institucionales, así también los objetivos y actividades establecidos por cada uno de los subsistemas de Talento Humano, se desarrollaron los indicadores de gestión y se establecieron intervalos de medición para los indicadores, a través de la técnica de semaforización que ayuda a visualizar rápidamente en donde aplicar los correctivos o ajustes para lograr los objetivos inicialmente propuestos.

En este sentido se puede concluir que el desarrollo y aplicación de los indicadores de gestión a través del cuadro de mando integral en el área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, permitió determinar logros alcanzados del área durante el periodo de aplicación, en el mismo sentido se detectó observaciones relevantes que quedan a consideración de los funcionarios del área para fortalecer y mejorar. Por lo que el uso de la herramienta estará brindando una permanente retroalimentación al proceso y actividades desarrolladas en el área de Talento Humano.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con el desarrollo y aplicación de los indicadores de gestión a través del cuadro de mando integral en el área de Talento Humano del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra, se determinó las siguientes conclusiones:

1. La gestión del área de Talento Humano del Centro Zonal ECU 911 Ibarra se ha venido desarrollando en función a las necesidades o requerimientos de los jefes inmediatos, por lo que no manejan una herramienta técnica que permita conocer y medir los resultados de los objetivos y metas propuestas.
2. El área de Talento Humano no ha diseñado una herramienta que le permita establecer un alineamiento estratégico enfocado hacia la evaluación y seguimiento de las metas a través del uso de indicadores.
3. Con el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión, el área de Talento Humano se cuenta con una herramienta que le permite conocer y medir los resultados de la gestión realizada, relacionados con el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por este departamento.

RECOMENDACIONES

En consecuencia, es necesario plantear las siguientes recomendaciones:

1. El área de Talento Humano deberá establecer una planificación estratégica, enfocado hacia el manejo integrado de procesos, políticas, metodologías que posibiliten, dar seguimiento a resultados y objetivos.
2. El área de Talento Humano deberá diseñar herramientas de control y seguimiento de los objetivos y metas propuestas en la planificación anual, lo que le garantizará una ventaja competitiva frente a las otras direcciones que integran el Centro Zonal ECU 911 Ibarra.
3. Con la aplicación de los indicadores de gestión en el área de Talento Humano del Centro Zonal ECU 911 Ibarra, se obtuvo resultados óptimos respecto al cumplimiento y seguimiento de las metas propuestas para el periodo, por lo que el Centro Zonal Ibarra deberá realizar el alineamiento estratégico con la finalidad de poder ejecutar estrategias competitivas que permitan el desarrollo y crecimiento sostenible de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arrobo, José (2013). Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A. Guayaquil, Ecuador.
2. Batistas, Joao (2012). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. Universidad de Valladolid, España.
3. Bonnefoy, Cristóbal (2010). Indicadores de Gestión del Desempeño y el Cuadro de Mando Integral. Contraloría General de la República. San José de Costa Rica.
4. Cifuentes, Daniela (2010). Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile.
5. Díaz, María Elena (2009). Cuadro de Mando Integral para la gestión de recursos humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
6. Flor, Ximena (2011). Re implementación del Balance Scorecard – Cuadro de Mando Integral como herramienta de control y seguimiento de la planificación estratégica en la Dirección de la Industria Aeronáutica de la FAE. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.
7. González, Ángel (2013). Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Ecuador.
8. González, María José (2009). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa número 63, diciembre 2009, p. 227 – 252.

9. Guerrero, Marcela (2014). Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humano en las MIPYMES del Sector Industrial Manufacturero de Pasto en el año 2013. Pasto, Colombia.
10. Holguín, María Fernanda (2010). Aplicación de un cuadro de mando Integral en un organismo del Sector Público: Caso Banco Central del Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
11. Mejía, María Fernanda (2012). Diseño de indicadores como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el Departamento de Servicio al Cliente del Hospital Santa Inés. Cuenca, Ecuador.
12. Monroy, María Alejandra (2016). Propuesta de un Modelo de Administración de Talento Humano e Indicadores de Gestión del Proceso para la empresa ENPRINT OFFSET CÍA. LTDA. Quito, Ecuador.
13. Muñoz, Santiago (2014). Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sector Automotriz de Motocicletas, aplicado a la empresa Indian Motos INMOT S.A. Cuenca, Ecuador.
14. Nicola, Daniel (2015). Análisis estadístico de procesos de áreas de llamadas de emergencia para el servicio integrado de seguridad ECU 911 de la ciudad de Quito. Quito, Ecuador.
15. Ortiz, Kevin (2016). Evaluación de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa Integral de Transporte de Turbaco COOTRANSTUR. Cartagena, Colombia.
16. Restrepo, Francisco (2016). Instrumento para auditar la Gestión del Talento Humano. Una propuesta de Competitividad y Productividad.
17. Sanabria, Pedro (2015) Compilador. Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Ediciones Uniandes, Colombia.
18. Toapanta, Isabel (2010). Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera

de una institución del sector público. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

19. Barros, Joao (2012). Una nueva visión del CMI para el Sector Público. Universidad de Valladolid, España.
20. González, Ángel. Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Ecuador, 2013.
21. Contraloría General del Estado y el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, publicado en el Registro Oficial Número 314 del 28 de abril del 2015
22. A Aldana, D. V. L. A., Álvarez, B. M. P., & Bernal, T. C. A. (2011). Administración por calidad. Madrid, ES: Universidad de La Sabana. Retrieved from <http://www.ebrary.com> Copyright © 2011. Universidad de La Sabana. All rights reserved.
23. Mora, G. L. A. (2012). Indicadores de la gestión logística. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
24. Salgueiro, A. (2015). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
25. Aldana, D. V. L. A., Álvarez, B. M. P., & Bernal, T. C. A. (2011). Administración por calidad. Madrid, ES: Universidad de La Sabana. Retrieved from <http://www.ebrary.com> Copyright © 2011. Universidad de La Sabana. All rights reserved.
26. Subía Guerra, J. C. (05 de 2014). AUDITORIA DE GESTION 3. *Sexta, primera*, 63. LOJA, LOJA, ECUADOR: Ediloja Cia. Ltda.
27. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *El Cuadro de Mando Itegral The Balance Score Care* (3ª edición ed.). (H. Business, Ed.)

28. Mora García, L. A. (2012). *Indicadores de la gestión logística* (2ª edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
29. Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (3ª edición ed.). México, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
30. Rodríguez Pérez, H. (2015). *Indicadores de gestión presupuestaria para las universidades cubanas. de la Habana, Cuba: Editorial Universitaria.*
31. Ley Organica del Servicio Público, L. (06 de octubre de 2010). *Ley Organica del Servicio Público. 294, Registro Oficial Suplemento.*
32. Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
33. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *El Cuadro de Mando Integral The Balance Score Care* (3ª edición ed.). (H. Business, Ed.)
34. Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica* (Primera edición ebook ed.). México, México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
35. Cipriano Luna González, A. (2014). *Administración Estratégica* (1era edición ed.). México, México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
36. Torres, H. Z. (2014). *Administración estratégica.* Mexico D.F.: Larousse -Grupo Editorial Patria.
37. Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos* (1ª edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

38. Chávez, C. C. (2015). *Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas*. Buenos Aires, ARGENTINA: Brujas.
39. Sablich Huamani, C. A. (2012). *Gestión de recursos humanos (GRH) estratégica*. El Cid Editor | apuntes.

ANEXOS

ANEXO A. Modelo de Encuesta Estructurada



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS DEL
SERVICIO Y ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS POR PARTE DEL ÁREA
DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA**

La presente encuesta tiene como objetivo determinar el estado de la gestión del área de Talento Humano, la información proporcionada será de uso estrictamente académico para desarrollar la tesis de postgrado: DESARROLLO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL CENTRO ZONAL SIS ECU 911 IBARRA.

ÍTEMS - PREGUNTAS	RESPUESTA S
Planificación del Talento Humano (Administración del Personal)	
1.- ¿Participa Ud. en el desarrollo de la planificación anual de vacaciones con el jefe inmediato de su área?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2.- ¿Participa en la elaboración de la plantilla de requerimiento de actividades solicitada por la UATH para elaboración de la planificación de talento humano?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Evaluación del Desempeño.	
3.- ¿Su jefe inmediato a gestionado y ejecutado la evaluación de desempeño a cada uno de los servidores que se encuentra bajo su cargo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4.- ¿El área de Talento Humano ha socializado el procedimiento de aplicación de Régimen Disciplinario?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Formación y Capacitación.	1 - 3 <input type="checkbox"/>

5.- En el transcurso de este periodo (año), cuántas veces ha participado de una capacitación coordinada por el área de Talento Humano

3 - 5

Ninguna

6.- ¿El área de Talento Humano ha socializado el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación?

SI

NO

CGE

IAEN

SECAP

7.- Conoce si el ECU 911 tiene convenios institucionales, con el fin de capacitar a su personal:

REDES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

NINGUNA

Gestión de Bienestar Laboral y Salud Ocupacional.

8.- ¿Su jefe inmediato mantiene el control de permanencia en su puesto de trabajo del personal que se encuentra bajo su cargo?

SI

NO

F1

9.- Marque cuál de las siguientes opciones debe usar para Ingreso y Salida de la Institución en el reloj biométrico:

F2

F3

Reclutamiento de Selección.

10.- ¿Le han socializado suscribir el Acuerdo de Confidencialidad de la Información?

SI

NO

11.- ¿Cuándo ingresó a la Institución, la UATH le brindó la inducción correspondiente para el conocimiento de sus actividades?

SI

NO

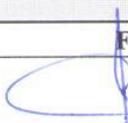
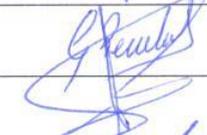
ANEXO B. Agenda Taller 1

TALLER 1	
AGENDA	
Análisis de las variables asociadas al Área de Talento Humano	
TEMÁTICA:	FUNCIONARIO:
Palabras de apertura al taller	Autora
Presentación entre participantes	Todos
Paso 1. Análisis del nivel de eficiencia de: <ul style="list-style-type: none"> - La gestión de planificación - Reclutamiento - Selección - Inducción - Capacitación - Administración de personal. 	Autora
Aportes respecto al tema tratado	Todos
Paso 2. Revisión a los procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del Desempeño - Aplicación de Régimen Disciplinario. 	Autora
Aportes respecto al tema tratado	Todos
Cierre del Taller	Autora

Fuente: Taller 1, Análisis de las variables asociadas al Área de Talento Humano
 Elaborado por: Autora

Elementos Utilizados	Copias	Hojas	Total
Diapositivas para imprimir	5	8	13
Agenda	5	1	6
Hojas desarrollo taller	5	3	8
Total, Impresiones			27

Verificable taller 1

 ACTA DE TALLER 1 			
Lugar:	Sala de reuniones Coordinación Zonal Ibarra.	Fecha:	14-03-2017
Tema:	“Análisis de las variables asociadas al Área de Talento Humano”	Hora inicio:	11:05
		Hora fin:	12:15
DESARROLLO DE LA AGENDA		CONCLUSIONES	
<u>Análisis del nivel de eficiencia de:</u> - La gestión de planificación - Reclutamiento - Selección - Inducción - Capacitación - Administración de personal.		<ul style="list-style-type: none"> Las contrataciones se las realiza mediante un proceso de selección, evaluación y análisis de idoneidad de acuerdo a los perfiles de los puestos y a las competencias que poseen los candidatos Se cree conveniente invertir en las competencias de los funcionarios, en su formación, así como fortalecer los sistemas de información y los procesos internos Fortalecer los procesos de inducción que favorezcan la adaptación del nuevo personal a la institución Dar seguimiento al cumplimiento de el plan anual de vacaciones y capacitaciones 	
<u>Revisión a los procedimientos:</u> - Evaluación del Desempeño - Aplicación de Régimen Disciplinario		<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento a la aplicación de Régimen Disciplinario Realizar un control de permanencia en los puestos de trabajo que determine el nivel de ausentismo 	
ASISTENTES			
Nombres	Cargo o Área	Firma	
TCrn. Carlos Cadena	Coordinador Zonal ECU 911 Ibarra		
Ing. Galo Revelo	Director Zonal Administrativo Financiero y TH		
Mcs. Verónica Mena	Especialista de Talento Humano		
Mcs. Cristian Torres	Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional		
Psc. Ind. Darío Lima	Analista de Talento Humano		

ANEXO C. Agenda Taller 2

TALLER 2	
AGENDA	
Análisis FODA	
TEMÁTICA:	
FUNCIONARIO:	
Palabras de apertura al taller	Autora
Paso 1. Análisis FODA Introducción FODA Introducción Factores Internos	Autora
Elaboración de Factores Internos: Fortalezas y Debilidades	Todos
Paso 1. Análisis FODA Introducción Factores Externos	Autora
Elaboración de Factores Externos: Oportunidades y Amenazas	Todos
Cierre del Taller	Autora

Verificable taller 2

DESARROLLO DE LA AGENDA		CONCLUSIONES	
Lugar:	Sala de reuniones Coordinación Zonal Ibarra.	Fecha:	17-03-2017
Tema:	"Construcción de Matriz FODA "	Hora inicio:	14:05
		Hora fin:	15:00
<p>Análisis FODA</p> <p>- Introducción FODA - Introducción Factores Internos -Introducción Factores Externos</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física adecuada y multifuncional. • Equipos técnicos y tecnológicos de última generación. • Se cuenta con personal idóneo para las realizar las actividades con profesionalismo • Niveles bajos de rotación del personal • Plan de Talento Humano. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de mecanismos de selección del personal adecuados. • Gestión de talento humano eficiente motivaría al resto de funcionarios un alto nivel de responsabilidad y eficiencia 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos de los puestos de trabajo no están debidamente determinados, en función de un análisis técnico. • Asignación de presupuesto al área de talento humano para capacitación. • Falta de seguimiento al cumplimiento de el plan anual de vacaciones. • Falta de seguimiento al cumplimiento de el plan anual de capacitaciones • Falta de control de permanencia en los puestos de trabajo que determine el nivel de ausentismo. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación en la asignación de responsabilidades a los funcionarios. • Reestructuración institucional. • Poca oferta de programas de capacitación por parte del IAEN, CGE, SECAP 	
Análisis FODA Cruzado		<ul style="list-style-type: none"> • Se enuncian estrategias DA FO 	
ASISTENTES			
Nombres	Cargo o Área	Firma	
TCrn. Carlos Cadena	Coordinador Zonal ECU 911 Ibarra		
Ing. Galo Revelo	Director Zonal Administrativo Financiero y TH		
Mcs. Verónica Mena	Especialista de Talento Humano		
Mcs. Cristian Torres	Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional		
Psc. Ind. Darío Lima	Analista de Talento Humano		

ANEXO D Aprobación para hacer el trabajo de grado

Ibarra, 23 de febrero de 2017

TCrn. (sp) Carlos Cadena
 COORDINADOR ZONAL -1
 SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911

Autorización
Dr. ESTADÍSTICA
FAVOR DAR LAS
FACILIDADES
ME
07/03/2017.

De mi consideración:

Por medio del presente, conforme el "Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Ibarra y la Universidad Técnica del Norte" suscrito en julio de 2015, solicito a usted se me autorice el desarrollo del Tema de Tesis: "Desarrollo y Aplicación de Indicadores de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral, en el Área de Talento Humanos del Centro Zonal SIS ECU 911 Ibarra", de mi autoría en calidad de estudiante de la maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte.

Por la atención que sirva dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,


 Erika Terán Morán
 CI. 1003292560

