



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**AUTOR: CHILUISA BASTIDAS CRISTINA FERNANDA**

**TEMA: EL CUADRO DE MANDO ENFOCADO A LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y  
SU APOORTE ESTRATÉGICO A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE  
LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

**DIRECTOR: Ing. Alexandra Armijos**

**CODIRECTOR: Ec. Juan Carlos Erazo**

**SANGOLQUÍ, MARZO 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CERTIFICADO**

Por medio de la presente certificamos que el proyecto de grado, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, titulado “**EL CUADRO DE MANDO ENFOCADO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y SU APOORTE ESTRATÉGICO A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**”, fue desarrollado en su totalidad por la Señorita: Cristina Fernanda Chiluisa Bastidas con cédula de identidad 171459536-8, bajo nuestra dirección y supervisión periódica.

Atentamente,

---

Ing. Alexandra Armijos  
**DIRECTORA**

---

Eco. Juan Carlos Erazo  
**CODIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

**CRISTINA FERNANDA CHILUISA BASTIDAS**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado **“EL CUADRO DE MANDO ENFOCADO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y SU APOORTE ESTRATÉGICO A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan de acuerdo al formato establecido, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolqui, 7 de marzo de 2014

---

**La Autora  
Cristina Fernanda Chiluisa Bastidas**

## **Autorización**

Yo, CRISTINA FERNANDA CHILUISA BASTIDAS, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE la publicación en la biblioteca virtual de la institución el proyecto titulado: **“EL CUADRO DE MANDO ENFOCADO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y SU APORTE ESTRATÉGICO A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO”**, cuyos contenidos ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Sangolqui 7 de marzo de 2014

---

**La Autora**  
**Cristina Fernanda Chiluisa Bastidas**



## DEDICATORIA

A una persona extraordinaria quien es mi amigo fiel, mi compañero, mi confidente, mi apoyo para lograr todo lo que me he propuesto sin importar los obstáculos, por ser la persona más importante en mi vida le dedico esta tesis a mi Esposo con todo el amor del mundo.

Cristina Chiluisa B.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida, salud y la fuerza espiritual necesaria para salir adelante. A mi madre Rosita quien es una mujer maravillosa y ha constituido en mi vida el mayor ejemplo de lucha, gracias por todo su apoyo, por sus cuidados, consejos y dedicación incondicional durante toda mi vida gracias mamita.

A mi esposo Fabricio quien es sin duda el apoyo más grande que tengo, gracias por llenar de amor y comprensión nuestro hogar, y por estar a mi lado en todo momento sin importar las circunstancias, principalmente durante la culminación de esta etapa profesional. A mis Hijitas Danna y Samantha por llenarme de alegría todos los días y por ser mis angelitos de la guarda, las amo con toda mi fuerza.

Agradezco de forma especial a mis suegros Telmo y Rosita quienes me han brindado todo su afecto y confianza, pero que además cumplen un papel fundamental en mi vida ya que están al cuidado de mis hijas que son mi mayor tesoro, nunca dejaré de agradecerles por su apoyo.

Un agradecimiento profundo a las Autoridades de la Procuraduría General del Estado, por abrirme sus puertas y permitirme ser parte del equipo de colaboradores de tan prestigiosa institución, así como al Director Nacional de Planificación quien me ha brindado su confianza y apoyo durante este proceso, a mis compañeros de trabajo con quienes comparto la mayor parte de tiempo y siempre me han tendido la mano cuando les he pedido ayuda.

Agradezco También a mi Directora de tesis ingeniera Alexandra Armijos, por haber solventado todas mis inquietudes respecto al desarrollo de este trabajo y compartir sus conocimientos conmigo.

Cristina Chiluisa B.

## **EL CUADRO DE MANDO ENFOCADO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y SU APORTE ESTRATÉGICO A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

En un entorno cada vez más competitivo, la base para obtener ventajas y mayor desarrollo depende del éxito del grupo de colaboradores con los que cuenta la organización, así como del grado de compromiso que éstos tengan hacia la consecución de la estrategia global, para lo cual se vuelve indispensable contar con una herramienta que permita medir la gestión y el aporte del talento humano al interior de una organización.

El Cuadro de Mando enfocado a la gestión del Talento Humano, es una herramienta diseñada para incluir y potenciar los sistemas de recursos humanos hacia la estrategia global de la organización y gestionar al grupo de colaboradores como un activo estratégico.

Para desarrollar un Cuadro de mando enfocado al Talento Humano es necesario alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de talento humano y a su vez, construir y vincular indicadores que permitan medir la gestión de recursos humanos, a fin de enfatizar y reforzar continuamente la implementación de la estrategia organizacional.

## ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2	OBJETIVOS.....	5
1.2.1	Objetivo General.....	5
1.2.2	Objetivos Específicos.....	5
1.3	IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	6
1.3.1	Misión .....	6
1.3.2	Visión.....	7
1.3.3	Principios y valores .....	7
1.3.4	Objetivo estratégico .....	7
1.4	METODOLOGÍA .....	8
1.4.1	Métodos teóricos .....	8
1.4.2	Técnicas .....	9
2.	MARCO TEÓRICO .....	11
2.1	TEORÍAS DE SOPORTE.....	11
2.1.1	El Cuadro de Mando Integral.....	11
2.1.2	Base legal para la Gestión del Talento Humano.....	18
2.1.3	Pasos para medir la influencia de la Unidad de RRHH .....	20

2.1.4	El Cuadro de Mando en Recursos Humanos.....	21
2.1.5	Pautas para implementar el Cuadro de Mando de TH.....	22
2.2	ESTUDIOS RELACIONADOS .....	25
2.3	CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
2.4	ANÁLISIS COMPARATIVO Y CRÍTICO .....	27
3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	31
3.1	RESEÑA HISTÓRICA DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO .....	31
3.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	35
3.2.1	Factor político .....	36
3.2.2	Factor económico .....	38
3.2.3	Factor social .....	45
3.2.4	Factor tecnológico .....	48
3.3	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	49
3.3.1	Liderazgo estratégico.....	49
3.3.2	Estructura organizacional .....	50
3.3.3	Talento humano .....	53
3.3.4	Gestión financiera .....	54
3.3.5	Infraestructura.....	55
3.3.6	Gestión de procesos .....	55

3.4	ANÁLISIS FODA.....	58
3.5	PLAN OPERATIVO ANUAL.....	60
3.5.1	Objetivo estratégico .....	61
3.5.2	Objetivos operativos institucionales .....	62
3.6	INDICADORES DE GESTIÓN.....	64
4.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	67
4.1	INTRODUCCIÓN.....	67
4.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	68
4.3	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	69
4.4	INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	70
4.5	PLAN DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	71
4.6	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	73
4.7	PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS .....	74
4.8	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE ENCUESTA .....	75
4.8.1	Procesamiento y análisis de datos .....	75
4.8.2	Principales hallazgos .....	102
4.9	CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA .....	104
5.	PROPUESTA.....	107
5.1	PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.....	107
5.1.1	Análisis situacional .....	107

5.1.2	Filosofía departamental .....	109
5.2	DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DNP.....	110
5.3	PLANTEAMIENTO DEL CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN DE LA P.G.E ....	111
5.3.1	El proceso del CMI enfocado al talento humano .....	114
5.4	IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ENFOCADO AL TALENTO HUMANO.....	136
5.4.1	Condiciones para la implementación del CMI enfocado al TH.....	136
5.4.2	Modelo de gestión basado en el CMI enfocado al TH .....	139
5.4.3	Puesta en marcha del modelo del CMI enfocado al TH.....	152
5.5	INFORME FINAL DE RESULTADOS .....	157
5.5.1	Metodología .....	158
5.5.2	Objetivo.....	158
5.5.3	Condiciones para los responsables .....	158
5.5.4	Valoración final de la propuesta.....	160
6.	FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	162
6.1	INVERSIONES INICIALES .....	162
6.2	GASTOS DE LA PROPUESTA .....	163
6.3	RELACIÓN BENEFICIO/COSTO .....	166

6.4	FUENTE DE FINANCIAMIENTO .....	167
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	168
7.1	CONCLUSIONES .....	168
7.2	RECOMENDACIONES.....	170
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	172
	ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción total del Ecuador .....	43
Tabla 2. Evolución del índice de precios al consumidor .....	43
Tabla 3. Migración 2007-2012 .....	45
Tabla 4. Presupuesto anual de la Procuraduría General del Estado 2013 .	54
Tabla 5. FODA de la Procuraduría General del Estado .....	60
Tabla 6. Indicadores de Gestión POA 2013.....	65
Tabla 7. Género del encuestado.....	75
Tabla 8. Relación contractual.....	76
Tabla 9. Cuánto tiempo trabaja en la institución .....	77
Tabla 10. Ha sido informado sobre las decisiones internas.....	78
Tabla 11. Se difunden los valores de la institución .....	79
Tabla 12. Califique la comunicación interna.....	80
Tabla 13. Conoce la organización estructural y funcional.....	81
Tabla 14. Relación laboral .....	82
Tabla 15. Valores que se aplican en la institución .....	83
Tabla 16. Existe una adecuada planificación .....	84
Tabla 17. Falta de dotación de personal.....	85
Tabla 18. Asignación de tareas equitativas.....	86
Tabla 19. Limitaciones de su área de trabajo .....	87
Tabla 20. Está satisfecho con su puesto de trabajo.....	88
Tabla 21. Funciones y responsabilidades de acuerdo a su perfil.....	89
Tabla 22. Su cargo le permite desarrollar al máximo sus potencialidades .	90

Tabla 23. Fue sometido a un proceso de selección.....	91
Tabla 24. Califique el proceso de selección aplicado .....	92
Tabla 25. Los colaboradores actuales pueden ocupar vacantes .....	93
Tabla 26. Recibe capacitación continua.....	94
Tabla 27. Frecuencia de capacitación .....	95
Tabla 28. Dónde se recibe capacitación .....	96
Tabla 29. La institución impulsa planes de formación.....	97
Tabla 30. Se promueven cursos de formación en el exterior.....	98
Tabla 31. Se realizan evaluaciones de desempeño.....	99
Tabla 32. Frecuencia con qué se realizan evaluaciones de desempeño..	100
Tabla 33. La evaluación es objetiva .....	101
Tabla 34. Matriz FODA estratégica.....	111
Tabla 35. La gestión del conocimiento y las perspectivas del CMI.....	114
Tabla 36. Indicadores para cada objetivo estratégico .....	132
Tabla 37. Cuadro de mando de talento humano de la DNP.....	135
Tabla 38. Cronograma de actividades .....	157
Tabla 39. Inversión Inicial .....	162
Tabla 40. Gasto asesoría.....	163
Tabla 41. Cronograma de difusión.....	165
Tabla 42. Gasto Difusión.....	165

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Quién debe implantar el CMI?.....	13
Gráfico 2. Transformar la arquitectura de RRHH en un activo estratégico .	20
Gráfico 3. Modelo del CMI para la gestión del talento humano.....	29
Gráfico 4. Inversión pública en Ecuador .....	41
Gráfico 5. Ejecución de la inversión en 2012.....	41
Gráfico 6. Evolución del Coeficiente de Gini.....	47
Gráfico 7. Organigrama estructural de la PGE.....	52
Gráfico 8. Mapa de procesos de la Procuraduría General del Estado .....	57
Gráfico 9. Género del encuestado .....	76
Gráfico 10. Relación contractual.....	77
Gráfico 11. Cuánto tiempo trabaja en la institución.....	78
Gráfico 12. Ha sido informado sobre las decisiones internas .....	79
Gráfico 13. Se difunden los valores de la institución.....	80
Gráfico 14. Califique la comunicación interna.....	81
Gráfico 15. Conoce la organización estructural y funcional .....	82
Gráfico 16. Relación laboral.....	83
Gráfico 17. Valores que se aplican en la institución.....	84
Gráfico 18. Existe una adecuada planificación .....	85
Gráfico 19. Falta de dotación de personal .....	86
Gráfico 20. Asignación de tareas equitativas .....	87
Gráfico 21. Limitaciones de su área de trabajo.....	88
Gráfico 22. Está satisfecho con su puesto de trabajo .....	89

Gráfico 23. Funciones y responsabilidades de acuerdo a su perfil .....	90
Gráfico 24. Su cargo le permite desarrollar al máximo sus potencialidades	91
Gráfico 25. Fue sometido a un proceso de selección .....	92
Gráfico 26. Califique el proceso de selección aplicado .....	93
Gráfico 27. Los colaboradores actuales pueden ocupar vacantes.....	94
Gráfico 28. Recibe capacitación continua .....	95
Gráfico 29. Frecuencia de capacitación .....	96
Gráfico 30. Dónde se recibe capacitación.....	97
Gráfico 31. La institución impulsa planes de formación .....	98
Gráfico 32. Se promueven cursos de formación en el exterior .....	99
Gráfico 33. Se realizan evaluaciones de desempeño .....	100
Gráfico 34. Frecuencia con qué se realizan evaluaciones de desempeño	101
Gráfico 35. La evaluación es objetiva .....	102
Gráfico 36. Estrategias actuales vs estrategias de TH de la DNP .....	119
Gráfico 37. Estrategias de TH de la DNP vs estrategias de RRHH .....	121
Gráfico 38. Mapa de objetivos estratégicos .....	128

## RESUMEN

La Gestión del Talento Humano (GTH) se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre directivos y trabajadores, para lo cual se deben tomar una serie de medidas entre las que se pueden destacar: la responsabilidad de los trabajadores con los objetivos empresariales, las remuneraciones salariales en correspondencia con la productividad de cada trabajador, un trato equitativo, una capacitación profesional continua, así como enlazar la política de contratación a otros aspectos relacionados a la organización administrativa como la productividad, las ventas y el marketing. La clave de la GTH consiste en una correcta comunicación ascendente y descendente entre el nivel jerárquico superior al nivel inferior y viceversa, esta comunicación incluye reuniones donde se trate sobre la importancia del control de calidad en el reclutamiento y contratación, en la capacitación e inducción del personal. Una herramienta estratégica para determinar el cumplimiento de la GTH y el logro de los objetivos organizacionales, es el Cuadro de Mando de Recursos Humanos, cuya intención es relacionar el talento humano con la estrategia global de la organización, generando verdadero valor y una fuente de ventaja competitiva para la organización, pasando de la perspectiva tradicional a una perspectiva innovadora que destaque su rol en la implementación de las estrategias.

**Palabras Clave:**

1. Gestión del Talento Humano
2. Productividad
3. Remuneraciones
4. Cuadro de Mando
5. Estrategia.

## **ABSTRACT**

The Human Resource Management ( GTH ) refers to an activity that is less dependent hierarchies , orders and mandates, and stresses the importance of active participation of all employees of the company . The aim is to foster a cooperative relationship between management and workers, which should take a series of measures among which stand out: the responsibility of employees with business goals, salary remuneration corresponding to the productivity of each worker, equitable treatment, ongoing professional development and recruitment policy link to other issues related to administrative organization and productivity , sales and marketing. The key to the GTH is proper communication up and down between the upper level to the lower hierarchical level and vice versa, this communication includes meetings where concerned about the importance of quality control in the recruitment and hiring , training and induction personnel. A strategic tool to determine compliance of GTH and the achievement of organizational objectives is the Balanced Scorecard for Human Resources, whose intention is to relate human talent with the overall strategy of the organization, creating real value and a source of advantage competitive for the organization, from the traditional perspective to a new perspective that highlights their role in implementing the strategies.

**Keywords:**

1. Human Resource Management
2. Productivity
3. Salaries
4. Scorecard
5. Strategy.



## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Procuraduría General del Estado nace como un ente jurídico el 2 de agosto de 1928, en la Presidencia del doctor Isidro Ayora, nombrando con el cargo de Procurador General de la Nación al Dr. Manuel Cabeza de Vaca (Procuraduría General del Estado, 2013), cargo que fue creado como de libre remoción, bajo dependencia de la Presidencia.

Para ese entonces, tenía a su cargo las siguientes responsabilidades:

- El Patrocinio del Estado, siendo su obligación, comparecer por iniciativa propia o resolución del Poder Ejecutivo, en los juicios que interesaban a la hacienda pública, en resumen se le encomendó patrocinar los casos de interés nacional en defensa del patrimonio público.
- Hacer los estudios jurídicos necesarios, presentar los informes respectivos y redactar o aprobar la redacción de los proyectos o minutas de los contratos que, a nombre de la Nación o del Fisco, manden celebrar el Congreso o el Poder ejecutivo.

- Dar el dictamen que cualquiera de los Ministros de Estado le solicitaren sobre la inteligencia o aplicación de una ley en cualquier asunto relacionado con el interés público.

Hoy en día, la Procuraduría General del Estado es un organismo público autónomo regido por su Ley Orgánica la cual establece las facultades y deberes del Procurador General del Estado, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con capacidad para establecer direcciones regionales y delegaciones provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas, velando por la buena marcha y correcto desenvolvimiento jurídico del Estado, así como la defensa de su patrimonio y de sus intereses.

Pese a sus 85 años de existencia pública, la Procuraduría General del Estado busca posicionarse ante la ciudadanía como defensora jurídica del Estado ecuatoriano, para ello vio la necesidad de estructurar una nueva ruta estratégica que le permita lograr la consecución de su visión institucional a mediano y largo plazo, sobre esta base y por los cambios legales que trajo consigo la expedición de la Constitución del año 2008, la Procuraduría General del Estado desarrollo su Plan Estratégico, mismo que rige desde octubre del 2011 hasta diciembre del 2014.

Dentro de su Plan Estratégico, se establecieron factores claves y determinantes relacionados con la institución y la estructura para el trabajo, los procesos y procedimientos y el talento humano, este último que constituye la

base fundamental de la creación de valor y es el activo más importante; no obstante, al momento no existen mecanismos o herramientas que permitan medir, evidenciar, demostrar y verificar el aporte estratégico de la gestión del Talento Humano de una de las áreas fundamentales de la Institución como lo es la Dirección Nacional de Planificación para el logro de los objetivos organizacionales, esto debido a que la Procuraduría encamina sus esfuerzos en cumplir básicamente las responsabilidades encomendadas por la Ley para el cumplimiento de la estrategia global.

Es así que en la actualidad, la Dirección Nacional de Planificación (DNP) no ha podido traducir su gestión en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a un Cuadro de Mando de Talento Humano que permitan alinear el comportamiento de los miembros de dicha Dirección con los de la Procuraduría.

Como decía David Norton y Robert Kaplan (2009, pág. 187) en su obra Cuadro de Mando Integral “no podemos medir algo que no podemos describir”. Para el caso de la Procuraduría, no existe una “medición” del aporte real de la gestión de Talento Humano realizado por la Dirección Nacional de Planificación a la organización, sus objetivos y estrategias. Uno de los mecanismos que puede ayudar en este propósito es el llamado Cuadro de Mando (o su nombre

en inglés: Balanced ScoreCard) orientado a los llamados “bienes intangibles”<sup>1</sup>, como es el Talento Humano.

Hoy en día, la Dirección Nacional de Planificación, desempeña el papel de analista de los riesgos relacionados con el Talento Humano como: falta del personal, capacitación del servidor, logística de espacio físico, Plan Operativo Anual, entre los más importantes, generando una sobrecarga de trabajo para dicha unidad; a ello se suma la inexistencia de indicadores de cumplimiento que permitan medir la eficiencia de la gestión realizada y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es por esto, que es necesario proponer herramientas estratégicas como el Cuadro de mando de Talento Humano para determinar el cumplimiento de la gestión del Talento Humano de la DNP en el logro de los objetivos organizacionales, se propone la herramienta del Cuadro de Mando de Recursos Humanos, con la intención de relacionar el talento humano con la estrategia organizacional, generando un verdadero valor para la Institución.

Si se llega a cumplir éste propósito, los directivos de la Procuraduría deberían implementar un Cuadro de Mando, que permita visualizar la implementación de las estrategias y cumplimiento de objetivos estratégicos y observar a la Dirección ya no como un ente solo administrativo, responsable de

---

<sup>1</sup> Conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que confieren a la institución su ventaja competitiva.

un conjunto de actividades y funciones rutinarias, sino como una parte importante de la estrategia global institucional y una fuente de ventaja competitiva, pasando de la perspectiva tradicional a una perspectiva innovadora que destaque su rol en la implementación de las estrategias.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Aplicar el Cuadro de Mando enfocado a la gestión del Talento Humano de la Dirección Nacional de Planificación, que permita dimensionar el aporte estratégico a los objetivos organizacionales en la Procuraduría General del Estado.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la Procuraduría General del Estado que permita determinar su realidad actual y organizacional.
- Realizar un trabajo de campo que permita identificar el concepto organizacional que tienen los servidores de la P.G.E. respecto a su Institución y a la Dirección Nacional de Planificación.

- Proponer un Modelo de Cuadro que identifique la gestión estratégica del Talento Humano de la Dirección Nacional de Planificación para los logros de los objetivos organizacionales, así como las pautas para la implementación de éste Modelo en la Procuraduría General del Estado.
- Evaluar los costos de la propuesta de Cuadro de Mando del Talento Humano y su fuente de financiamiento.

### **1.3 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Dentro de La Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado vigente se define a la Procuraduría, como:

“Un organismo público autónomo, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, dirigido y representado legalmente por el Procurador General del Estado, con sede en la Capital de la República y capacidad para establecer direcciones regionales y delegaciones provinciales, de acuerdo a sus necesidades administrativas; en cuanto a las funciones que debe desempeñar su primera autoridad, guarda estricta relación con la disposición constitucional.” (Procuraduría General del Estado, 2013)

#### **1.3.1 Misión**

Defender judicial y extrajudicialmente al Estado; absolver consultas legales con criterio vinculante; y, ejercer el control de la legalidad de los actos y contratos del sector público, en beneficio de los objetivos nacionales.

### **1.3.2 Visión**

Ser una institución reconocida por la ciudadanía ecuatoriana como defensora jurídica de los intereses nacionales, con personal especializado y con servicios de calidad.

### **1.3.3 Principios y valores**

- Acatamiento de las normas constitucionales y legales
- Credibilidad sostenida
- Ética
- Eficiencia y eficacia

### **1.3.4 Objetivo estratégico**

“Garantizar un eficaz y eficiente patrocinio del Estado, en el ámbito nacional e internacional, ejerciendo su representación judicial y el control de la legalidad de los actos y contratos que este celebre; asesorar legalmente a los entes públicos, emitiendo pronunciamientos con carácter vinculante que garanticen la seguridad jurídica y fomentar la mediación como fórmula de solución de conflictos.”(Procuraduría General del Estado, 2013)

## **1.4 METODOLOGÍA**

Se establecerán actividades para recoger, sintetizar y procesar los datos relevantes, como los objetivos Institucionales, Planes Estratégicos, Indicadores de Desempeño y demás datos necesarios para cumplir el objetivo de la investigación, mediante el análisis de métodos teóricos y técnicas para el análisis de la información.

### **1.4.1 Métodos teóricos**

Analítico sintético.- Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego de forma holística e integral (síntesis).(Bernal, 2006)

Será utilizado en el procesamiento de la información, esto es, analizar las estrategias que mantiene la Procuraduría General del Estado, lo que permitirá explicar de manera adecuada el objeto de estudio y los resultados que se espera obtener.

Método inductivo- deductivo.- Se considera como “un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de los hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va lo particular a lo general)” (Bernal, 2006, pág. 56)



Serán utilizados para fundamentar los resultados de los aspectos teóricos, los mismos que sustentarán la propuesta de Cuadro de Mando del Talento Humano.

Sistémico.- “Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.”(Martínez, 2012)

Facilitará el estudio del objeto que para el presente caso es la Procuraduría General del Estado y su Dirección Nacional de Planificación, relacionando datos estadísticos y demás información que respalde la propuesta y ponga en relieve la alta influencia de la gestión del Talento Humano por parte de la Dirección Nacional de Planificación, en los objetivos organizacionales.

#### **1.4.2 Técnicas**

Está previsto aplicar:

El análisis documental, según Marín (2008), se realiza con el apoyo de fuentes documentales de cualquier tipo, estas pueden ser obtenidas de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas.

Este análisis se utilizará para contextualizar las ideas y reflexiones que puedan encontrarse en los diferentes documentos físicos y digitales que se investiguen, pretendiendo obtener el conocimiento necesario a utilizar en la investigación.

La información provendrá principalmente de fuentes secundarias internas y externas tales como el Plan Estratégico, POA de la Dirección Nacional de Planificación, Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, Presupuesto del Estado e Institucional; en el ámbito externo acudiremos al Banco Central del Ecuador, páginas web, revistas, entre otros.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 TEORÍAS DE SOPORTE

##### 2.1.1 El Cuadro de Mando Integral

En general a continuación se plantearán conceptos de diferentes autores sobre el cuadro de mando integral:

“El cuadro de mando integral (CMI), proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.”(Kaplan & Norton, 2009, pág. 18)

Bajo esta contextualización, Ballvé (2001) define al BSC o CMI, como un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. (pág. 20)

Martínez y Milla (2005) mencionan, que el cuadro de mando integral (CMI) permite describir las estrategias destinadas a crear valor. Un CMI busca traducir

gráficamente la estrategia global de una organización, a través, de un mapa estratégico.

Además acotan que el CMI es considerado como un motor del cambio estratégico, que abarca y refuerza grandes compromisos como: creación sostenible de valor, crecimiento, alineamiento, hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, cambio, todo enfocado a cumplimiento de los objetivos estratégicos, generadores de valor en las organizaciones. (Martínez & Milla, 2005, págs. 200-201)

Según Niven (2003), el cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones a superar dos cuestiones claves como son: la medición eficaz de las actividades que realiza la organización y la puesta en marcha de la estrategia establecida por la misma. (pág. 24)

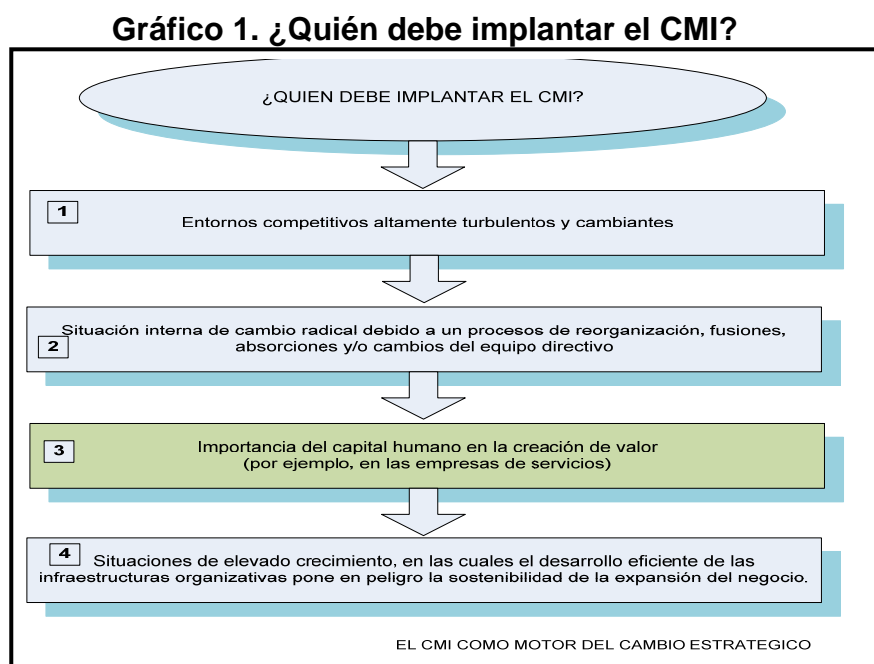
Martínez y Milla (2005, pág. 174), acotan que el CMI es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, para lo cual se presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la organización y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Además mencionan que el CMI ofrece los siguientes beneficios:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la organización.

2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (pág. 199-200)

A continuación se muestra a través de una figura a las personas u organizaciones que deben implantar el BSC o CMI (Cuadro de Mando Integral), tomando en cuenta ciertos aspectos que influyen en la competitividad de la organización.



**Fuente:** Martínez y Milla. (2005). pág. 203.

La presente propuesta se basa en el talento humano que genera valor para la institución, como se puede observar en el gráfico anterior esto se orienta principalmente a las empresas de servicios.

En forma general el BSC tiene como objetivo principal convertir la estrategia de una organización en acciones y resultados, de tal forma que las propuestas planteadas y los objetivos se delinee bajo las cuatro perspectivas básicas de las organizaciones.

Esta herramienta administrativa de gestión, se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones “causa-efecto”<sup>2</sup>. Lo importante es que ninguna perspectiva al interior de las organizaciones funciona de forma independiente o aislada, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

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

---

<sup>2</sup>La relación causa-efecto establece las actividades que se deben realizar para conseguir resultados propuestos.

una capacidad organizacional y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

Dicha herramienta se fundamenta y elabora sobre cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos.
- Procesos de innovación y formación o de capacidades estratégicas.

El diseño del Balanced ScoreCard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica, uno de ellos es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. También permite medir la creación de valor en la organización, es decir, que con ella se pretende incorporar la visión de los propios accionistas, esto relacionado con la empresas privadas, en el caso de la entidades públicas, que ofrecen servicios están obligadas a mostrar resultados al Estado, manejando la estrategia establecida al cumplimiento de las expectativas de la ciudadanía.

Siguiendo el orden que se plantea en el Balanced ScoreCard y una vez que los procesos son eficientes respecto del manejo financiero, los clientes son el siguiente elemento básico de la cadena de análisis, para ello, las líneas

estratégicas definidas por la organización respecto de su visión, deben permitir y definir el perfil de los clientes, analizar las posibilidades en el mercado a través de los segmentos actuales y potenciales, a fin de alinearse con los objetivos financieros que se pretenden conseguir. Se asume que el objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el cliente, alcanzado su satisfacción y fidelidad, en el caso de las entidades públicas su principal cliente es la ciudadanía pues son los usuarios del servicio que este tipo de instituciones prestan.

Respecto de la perspectiva de procesos internos, se puede asumir que esta es una de las más elementales, puesto que mantienen relación directa con la cadena de valor, para lo cual se han de identificar aquellos procesos o tareas críticos que impiden el logro de los objetivos estratégicos propuestos en las anteriores. Dentro de esta se debe responder al cuestionamiento acerca de cuál va a ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor para el cliente así como también de los accionistas.

Se puede mencionar que la innovación y formación o capacidades estratégicas, son elementos clave dentro del Balanced ScoreCard, puesto que de ello depende que los cimientos organizativos permitan consolidar una cultura por medio de la cual se puedan instaurar cambios en el grupo de colaboradores, de tal forma que su contingente apoyados en plataformas tecnológicas permitan desarrollar cada una de las actividades conforme a los objetivos planteados en las perspectivas financiera, clientes y procesos



internos. Entonces lo que se pretende es convertir los recursos estratégicos en capacidades auténticas que satisfagan las expectativas del negocio, se maneja de igual manera para las entidades públicas tomando en cuenta que el Talento Humano en forma conjunta contribuye a brindar un servicio de calidad para la ciudadanía, generando valor en cada una de las actividades que realiza.

Finalmente, se asume que el Balanced ScoreCard permite alcanzar resultados que benefician a las organizaciones.

Según Martínez & Milla (2005) algunas de las ventajas percibidas con la implementación del Balanced ScoreCard son:

- El talento humano se compromete al logro de la visión de la organización.
- Todo el personal tiene pleno conocimiento de los objetivos estratégicos y su cumplimiento.
- Se pueden redefinir las estrategias en base a resultados.
- Se traduce la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Mejoría en los indicadores financieros y no financieros.
- Mejor desarrollo de las competencias del personal.
- Se pueden realizar controles en tiempo real. (pág. 199)

### **2.1.2 Base legal para la Gestión del Talento Humano**

Para este análisis, se iniciará con la Constitución de la República del Ecuador y la definición de la institución, para posteriormente identificar los artículos relacionados con el Talento Humano y su administración, además se revisará las leyes específicas que rigen en la administración de servidores(as) públicos, exponiendo leyes, normas y reglamentos que regulan las actividades desarrolladas por la institución para gestionar su personal.

En la Constitución del Ecuador en el artículo 235 ofrece una definición clara de la Procuraduría General del Estado como un organismo autónomo representado por el Procurador General. *(Ver anexo 1)*

Además en su art. 227, expresa que la administración pública ofrece sus servicios a la ciudadanía en general, cimentadas en valores que permiten ofrecer un servicio de calidad encaminado a contribuir con el desarrollo del país. *(Ver anexo 1)*

En sus artículos 229 y 234 referentes al servidor público y la importancia de una capacitación continua respectivamente, aporta al desarrollo de la investigación dando las pautas necesarias para un mejor análisis sobre la importancia de mantener un talento humano comprometido con la institución pública a la que pertenece. *(Ver anexo 1)*

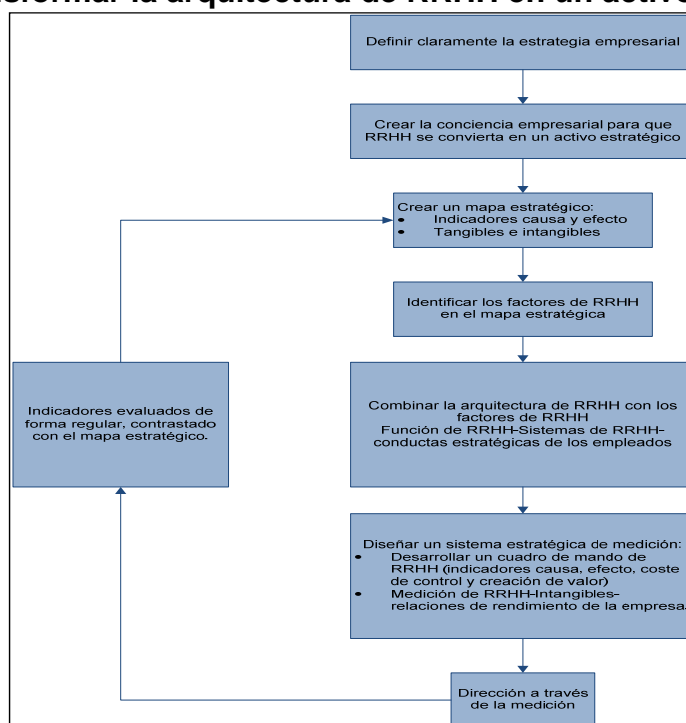
Referente a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y específicamente la Administración Técnica del Talento Humano del artículo 53 al 70, da a conocer la importancia del desarrollo del talento humano a través de cinco subsistemas enfocados en puntos como la planificación; clasificación de puestos; reclutamiento y selección; formación, capacitación y desarrollo profesional y; la evaluación de desempeño, todo dirigido a mantener un servidor público motivado y comprometido con la institución para contribuir al cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales. *(Ver anexo 2)*

De acuerdo a la Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), establecido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), para que las entidades públicas desempeñen una gestión de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios. En su capítulo IV relacionado con planes estratégicos describe la estructura básica que debe contener este tipo de planes, relacionado directamente con la presente investigación dirigida a la planificación estratégica del talento humano de la Procuraduría General del Estado. *(Ver anexo 3)*

### 2.1.3 Pasos para medir la influencia de la Unidad de RRHH

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

**Gráfico 2. Transformar la arquitectura de RRHH en un activo estratégico**



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

El modelo mostrado será desarrollado en la presente propuesta para establecer las premisas para la creación del cuadro de mando de Talento Humano enfocado a la Dirección Nacional de Planificación de la Procuraduría General del Estado.

#### 2.1.4 El Cuadro de Mando en Recursos Humanos

Según Huselid, Becker, & Beatty (2009) el cuadro de mando (CM) se centra en una clase concreta de actividad organizacional que es la ejecución de la estrategia. Considera al CM del Talento Humano como un sistema de indicadores adelantados y posteriores al éxito de la organización y reconoce la importancia potencial tanto del activo tangible como intangible. El cuadro de mando del Talento Humano sirve tanto para gestionar el éxito buscado por la institución como para medir el valor que genera el capital humano en la organización.

Por su parte Becker, Huselid, & Ulrich (2001), mencionan que el cuadro de mando permite dos cuestiones muy importantes: la primera, dirigir el talento humano como activo estratégico y la segunda, demostrar la contribución del Talento Humano en el éxito de la organización. Generalmente un cuadro de mando debe estar compuesto por 4 aspectos principales como son:

- Elementos clave que harán que el talento humano influya en la estrategia global (productos)
- Un sistema de trabajo de alto rendimiento,
- Nivel de coordinación del sistema con la estrategia empresarial (sistema de alineación) y,
- La eficiencia del sistema (indicadores)

Sin embargo, cada institución diseñará su cuadro de mando de acuerdo a su conveniencia tomando en cuenta los aspectos mencionados.

### **2.1.5 Pautas para implementar el Cuadro de Mando de TH**

El modelo de Becker, Huselid, & Ulrich (2001), descrito en la obra cuadro de mando de talento humano, establece cuatro aspectos principales a desarrollar. A continuación se describen estos aspectos o perspectivas:

#### **2.1.5.1 Identificar los productos de Talento Humano**

Estos son considerados como los principales inductores de rendimiento de Talento Humano como la competencia, la motivación y la disponibilidad, que apoyan al crecimiento estratégico de la organización.

Generalmente estos productos se caracterizan por ser capacidades que podrían combinar las competencias individuales con los sistemas de la organización, que añaden valor a lo largo de la cadena de valor de una institución.

Por lo mencionado es importante identificar los verdaderos productos que generan valor a la organización, que sean claves para un buen funcionamiento

de la implementación de la estrategia y permitan sostener el valor estratégico de Talento Humano.

#### 2.1.5.2 Sistema de trabajo de alto rendimiento

Luego de seleccionar los productos, es importante identificar y medir los elementos fundamentales del sistema de trabajo de alto rendimiento. Estos elementos han sido seleccionados con la intención de implementar una estrategia a través de los productos.

Este sistema de trabajo necesita contar con un conjunto de indicadores establecidos para mostrar la importancia del rendimiento de las actividades del Talento Humano de la organización.

Estos indicadores asocian la capacidad de una organización para transformar al talento humano en una fuente de ventaja competitiva ante otras organizaciones. Dentro de esto se puede mencionar: contratación selectiva, salario elevado, pago de incentivos, formación, ascensos entre otros. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, pág. 91)

#### 2.1.5.3 Identificar un sistema de alineación de Talento Humano

El sistema de alineación permite reforzar los elementos de Talento Humano del Sistema de trabajo de alto rendimiento con los productos para producir los

mismos. Lo que se busca es establecer objetivos que permitan tomar decisiones encaminadas a cumplir los resultados esperados.

Por lo mencionado es necesario relacionar el sistema de trabajo de alto rendimiento con los productos, para convertirlos en un activo estratégico, que genere un verdadero valor que contribuya con la estrategia general de la organización.

Entonces se establece que los indicadores seleccionados tienen relación directa con los objetivos planteados. Determinando los vínculos de causa y efecto necesarios para sostener la contribución del Talento Humano al rendimiento empresarial.

#### 2.1.5.4 Identificar los indicadores de eficiencia de Talento Humano

Es importante seleccionar los que se adapten a las necesidades del cuadro de mando, con el fin de crear verdadero valor en la organización.

Existe una gran variedad de indicadores, por lo cual se debe seleccionar los que permitan medir el valor de los resultados obtenidos y el beneficio que ofrecen para el cumplimiento de la estrategia global de la organización. Considerando una adecuada gestión, los indicadores fomentaran el ahorro de costos en la organización.



## 2.2 ESTUDIOS RELACIONADOS

La obra el cuadro de mando de RR.HH., escrita por Becker, Huselid y Ulrich (2001), aporta al presente estudio dando a conocer el verdadero valor que el talento humano genera a las actividades de la empresa y la relación directa que tiene con la estrategia global, por medio de una herramienta estratégica como es el cuadro de mando de RR. HH., diseñado para unir empleados, estrategia y rendimientos.

El libro El cuadro de mando de capital humano, escrito por Huselid, Becker y Beatty (2009), aporta al estudio ofreciendo una visión estratégica de la plantilla de trabajadores que tiene cada empresa y cómo el establecimiento de una estrategia clara y potente relacionada con la plantilla, puede considerarse como un elemento clave para lograr una gestión eficaz en la empresa.

La publicación realizada por Ríos Ferrer, Muñoz, & Martínez (2010), relacionada con el Balanced Score Card en el área de Recursos Humanos, aporta a la propuesta con un modelo basado en el cuadro de mando integral direccionado al talento humano de la empresa, mostrando su aportación estratégica mediante indicadores de desempeño.

## 2.3 CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Cultura organizacional:** Conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula en el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. (García, 2008)

**Estrategia:** Representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es ó será. (Álvarez, 2005)

**Indicadores:** Herramientas usadas para comprobar que se están cumpliendo los objetivos y si se está en el camino hacia la implementación exitosa de la estrategia. (Martínez & Milla, 2005)

**Metas:** Las metas son los mismos objetivos definidos en términos de medidas para poder evaluarlos y cuantificarlos. Una meta es un objetivo que se desea lograr, a través de acciones, actividades o trabajos para alcanzar un fin. (Definición Mx, 2011)

**Objetivos:** Los objetivos son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de meta a largo plazo. Su cumplimiento es un elemento de

máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización. (Martínez & Milla, 2005)

## 2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO Y CRÍTICO

En la obra de escrita por Becker, Huselid y Ulrich (2001), se toma como referencia general el Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton, llegando a la conclusión que no se está dando el verdadero valor que tiene el capital humano y otros intangibles para el cumplimiento de la estrategia global de la empresa, mientras que la obra el Cuadro de Mando de Capital Humano basa su estudio en las teorías consideradas por Ulrich en sus obras: *Organizational Capability as a Competitive Advantage*, *Why the Bottom Line isn't* y *The HR Value Proposition*, donde se establece que una buena ejecución de la estrategia, asegura el éxito de una plantilla y en general de la empresa formando un vínculo entre estrategia, inversiones en recursos humanos y la plantilla de trabajadores.

Ríos Ferrer, Muñoz, & Martínez (2010), al igual que Becker, Huselid y Ulrich (2001), basa su estudio en el cuadro de mando integral establecido por Kaplan y Norton en el año de 1990, además complementan su estudio con los mencionado por Fernández, Gago, & Urrutia (2003), sobre el BSC que permite transformar las metas y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores concretos. El aporte de otros autores dentro de la publicación permite generar

un documento completo y claro aplicado al talento humano y su relación con la estrategia general de la organización.

La metodología utilizada por Becker, Huselid y Ulrich (2001), se basa en la aplicación de siete pasos para clarificar y medir la influencia que tiene el talento humano en la estrategia, a continuación se mencionan los mismos:

1. Estrategia empresarial claramente definida.
2. Crear la conciencia para que el recurso humano se convierta en un activo estratégico.
3. Creación de un mapa estratégico.
4. Identificar los productos de RRHH en el mapa estratégico.
5. Combinar la arquitectura de RRHH con los productos de RRHH.
6. Diseñar el cuadro de mando estratégico de RRHH.
7. Implementar un sistema de dirección a través de la medición.

Por otro lado la obra escrita por Huselid, Becker y Beatty (2009), identifica cuatro elementos claves del cuadro de mando de capital humano: mentalidad y cultura de la plantilla, competencias de la plantilla, comportamiento del liderazgo y de la plantilla y el éxito de la plantilla.

La metodología propuesta por Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez (2010), establece que la entidad debe tener formalizada la estrategia de la organización, la cual debe estar en función del talento humano y sus

estrategias. Todo ello será siempre y cuando se hayan implantado canales de comunicación integradores, a lo cual deben sumarse controles a fin de poner en evidencia el avance en la ejecución de las estrategias. A continuación se muestra el modelo establecido por los autores:

**Gráfico 3. Modelo del CMI para la gestión del talento humano**



**Fuente:** (Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez, 2010, pág. 150)

El modelo a considerar para el cuadro de mando del Talento Humano de la DNP de la Procuraduría General del Estado será el propuesto por Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez (2010), el mismo que será promovido por la Dirección Nacional de Planificación.

De igual manera, la propuesta estará definida en base a los parámetros dispuestos por la LOSEP para la administración técnica del talento humano, donde se establece que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público estará conformado por “los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.” (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010, Art.54).

Por lo mencionado, el cuadro de mando para la gestión de talento humano de la Dirección Nacional de Planificación de la PGE obligatoriamente debe buscar la armonización adecuada de estos cinco subsistemas que abarcan la planificación, el crecimiento y el desarrollo del talento humano, alineados con los objetivos organizacionales de la institución.

**Análisis crítico:** Las obras analizadas muestran diversidad de criterios que permiten sacar conclusiones favorables para el desarrollo de la presente investigación, aportando cada una base metodológica para la aplicación del cuadro de mando enfocado al manejo del talento humano de una entidad. Cada una de las teorías analizadas será adecuada a las necesidades de la presente investigación con el objetivo de desarrollar de manera clara una propuesta aplicable a cualquier institución.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO**

La Procuraduría General del Estado es creada en el año de 1928 en la presidencia interina del Dr. Isidro Ayora, bajo Decreto Supremo No. 188, publicado en el Registro Oficial 706, designando al Dr. Manuel Cabeza de Vaca como Procurador General de la Nación, cumpliendo con las siguientes funciones:

1. El Patrocinio del Estado, siendo su obligación, comparecer por iniciativa propia o resolución del Poder Ejecutivo, en los juicios que interesaban a la hacienda pública, en resumen se le encomendó patrocinar los casos de interés nacional en defensa del patrimonio público.
2. Hacer los estudios jurídicos necesarios, presentar los informes respectivos y redactar o aprobar la redacción de los proyectos o minutas de los contratos que, a nombre de la Nación o del Fisco, manden celebrar el Congreso o el Poder ejecutivo.
3. Dar el dictamen que cualquiera de los Ministros de Estado le solicitaren sobre la inteligencia o aplicación de una ley en cualquier asunto relacionado con el interés público.

El cargo de procurador general fue de libre nombramiento y remoción, dependía directamente del Presidente de la República, considerado funcionario de primer orden.

Para afirmar la existencia jurídica de la Procuraduría, la Asamblea Nacional en el Decreto dictado el 2 de marzo de 1939, en el Art. 1 menciona: “Se ha establecido la Procuraduría General de la Nación, cuyas funciones y atribuciones se determinan en las leyes especiales.”

En el año de 1944 bajo el mandato del Dr. José María Velasco Ibarra, mediante Decreto Supremo 547, promulgado en el Registro Oficial 52, otorga autonomía a la Procuraduría General de la Nación, sin embargo, el principal veedor era la Presidencia de la República, lo que a la final la convertía en una institución con autonomía restringida.

Dentro del Decreto establecido por la Asamblea, se incluyen dos nuevas funciones al Procurador General:

1. Emitir informes sobre los contratos cuya cuantía sea mayor de cien mil sucres y se impongan obligaciones a la Nación o al Fisco, igualmente sobre los contratos de importancia a juicio del Congreso o Ministerio respectivo; y,



2. Realizar las labores necesarias para la codificación de las leyes ecuatorianas, debiendo revisar dicho trabajo la Primera Sala de la Corte Suprema de Justicia.

Hasta 1945, mantiene su vida institucional como organismo constitucional pero sin autonomía, dado que su dirección estaba a cargo del Presidente de la República.

En el año de 1979 se reforma completamente la estructura anterior, bajo Registro Oficial No. 800, en su Art. 59 donde se menciona que el Procurador General, será nombrado por la Cámara Nacional de Representantes en base a una terna enviada por el Presidente de la República; además se establece a la Procuraduría como un organismo autónomo con personalidad jurídica, con el Procurador a la cabeza, considerado como el representante judicial del Estado.

El Procurador elegido se mantendrá por un período de cinco años, este deberá reunir los mismos requisitos que los establecidos para los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia para ocupar dicho puesto.

En el año de 1997 se ratifica la autonomía de la Procuraduría y se incluye funciones al Procurador como el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determine la Ley según el Art. 140.

Desde sus inicios tanto la Procuraduría General del Estado como el Ministerio Fiscal, eran considerados un mismo organismo público; sin embargo, en el año 1997 por mandato de la Carta Política, las dos entidades se separan y se convierten en organismos independientes y con funciones específicas, para organizar su funcionamiento se dictan dos cuerpos legales, la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado (Registro Oficial 335 de 9 de junio de 1998), y La Ley Orgánica del Ministerio Público (Registro Oficial 26 de 19 de marzo de 1997).

Por su lado, la Procuraduría General del Estado mantiene el proceso de selección del Procurador, siendo elegido por el Congreso Nacional, de una terna enviada por el Presidente de la República y se reduce del período de administración a cuatro años.

En el año 2008 se crea y aprueba la nueva Constitución de la República del Ecuador; los principales cambios mostrados es que el Ecuador pasa de ser un “Estado social de derecho” a un “Estado constitucional de derechos y justicia”, además se establecen cambios administrativos en el organismo estatal, se crean nuevas funciones, y a la Procuraduría se la concibe como un organismo público técnico jurídico de patrocinio, asesoramiento y control de los actos y contratos suscritos por los organismos y entidades del sector público.

A lo mencionado, se suma que el Procurador General del Estado es elegido por un período de cuatro años por el Consejo de Participación Ciudadana y

Control Social, de una terna enviada por la Presidencia de la República, que está conformada con criterios de especialidad y méritos, sujeta a escrutinio público e impugnación ciudadana; cumpliendo similares a los miembros de la Corte Constitucional.

Las funciones que la Constitución otorga al Procurador son:

1. La representación judicial del Estado.
2. El patrocinio del Estado y de sus instituciones.
3. El asesoramiento legal y la absolución de las consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante, sobre la inteligencia o aplicación de la ley, en aquellos temas en que la Constitución o la ley no otorguen competencias a otras autoridades u organismos.
4. Controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector público.

### **3.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO**

Este tipo de análisis se realiza con el fin de establecer el estado de situación actual de la entidad, y del sector al cual pertenece, sobre lo cual se podrá determinar si las fuerzas externas a ella le están favoreciendo o no para tener un mejor nivel de desempeño.

Siguiendo la metodología propuesta por SENPLADES, este análisis se agrupa en cuatro elementos o factores principales: político, económico, social y tecnológico. Claramente se identifica un tipo de análisis denominado PEST, si se considera la primera letra de estos factores, el cual se lo define como “un modelo que describe los principales actores externos que influyen en la marcha del sector y de las organizaciones que la integran.” (Amat, Pujadas, & Lloret, 2012, pág. 56).

### **3.2.1 Factor político**

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

En la actualidad el factor político se enfoca en un ámbito social, el cambio de la política ecuatoriana inicia con el retorno a la democracia, encaminando de manera conjunta el cambio de modelo económico. Con el propósito de cumplir con los ejes de la política social basados en: seguridad social, educación de niveles básicos y desarrollo rural; la inversión asignada por el Gobierno es muy elevada, sobre todo en los aspecto de infraestructura y consolidación del sistema de planificación en el nivel central. (Vásconez, 2012)

Entonces se puede mencionar que la política social, se enfoca en destinar gran parte del presupuesto nacional al desarrollo de programas orientados a la salud, educación, vivienda, e infraestructura, mejorando de esta manera las condiciones de vida de la sociedad y su economía.

Así la política social se mantiene generando estabilidad al país, tras los resultados obtenidos en los últimos comicios electorales que ratificaron al Gobierno durante otro período, con un gran respaldo popular que sobrepasa el 50%, colocando a una mayoría de asambleístas del partido de gobierno (70%) en la Asamblea Nacional, generando “un cuasi poder absoluto sin una oposición política que pueda ser un contrapeso.” (Vintimilla, 2013)

Entonces se puede mencionar que la política social se mantiene y se enfoca en destinar gran parte del presupuesto nacional al desarrollo de programas orientados a la salud, educación, vivienda, e infraestructura, mejorando de esta manera las condiciones de vida de sociedad y su economía.

**Connotación Gerencial:** El factor político se muestra como una oportunidad para la presente investigación por el interés que muestra el gobierno por mantener una política social que busca equidad, ofreciendo productos y servicios de calidad para todos los ecuatorianos, reflejado principalmente en las entidades públicas que encaminan sus esfuerzos para cumplir objetivos estratégicos institucionales a través de una adecuada gestión.

### 3.2.2 Factor económico

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

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

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

Desde la década de los ochenta, se vienen arrastrando estos problemas estructurales, específicamente por el fracaso en la instauración del modelo ISI

(industrialización vía sustitución de importaciones), debido a la poca capacidad y adaptación de las economías de la región para afrontar el bajo nivel de comercio internacional, lo que terminó en un alto endeudamiento para afrontar crisis fiscales.

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

Uno de los factores que hay que resaltar, es el nivel de precios del crudo ecuatoriano en los mercados internacionales, el cual ha incidido ostensiblemente en los ingresos petroleros que financian gran parte del presupuesto general del Estado, situación que condiciona el desempeño económico del país.

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

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

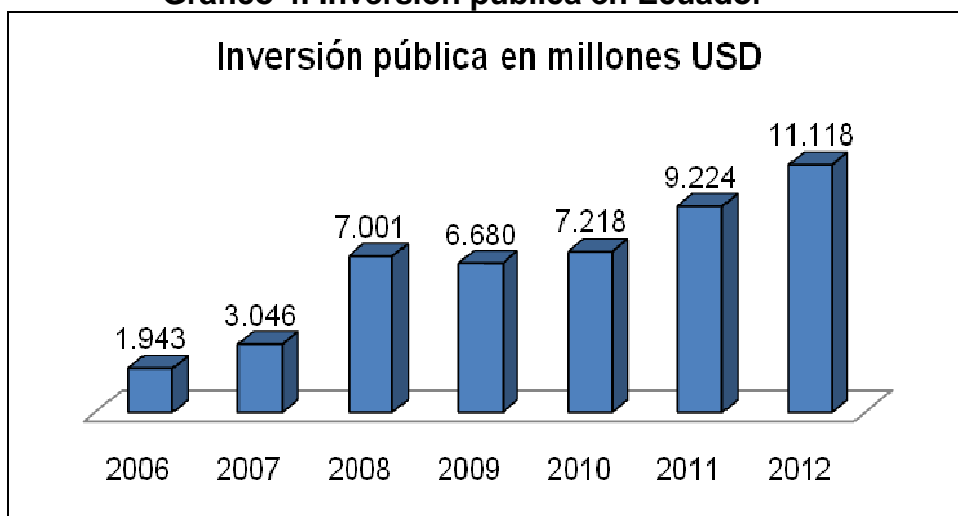
Una de las primeras acciones que reflejaron su notable desempeño, fue poner en cuestión la ilegitimidad de la deuda externa, específicamente los bonos global 2012 y global 2030, aduciendo que en el proceso de contratación “se cometieron irregularidades y violaciones a la ley, entre las que destacó que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

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

Es así que la inversión pública toma relevancia en el crecimiento económico del Ecuador en los últimos años. Los rubros de inversión pública asignados año a año se han ido incrementando considerablemente.

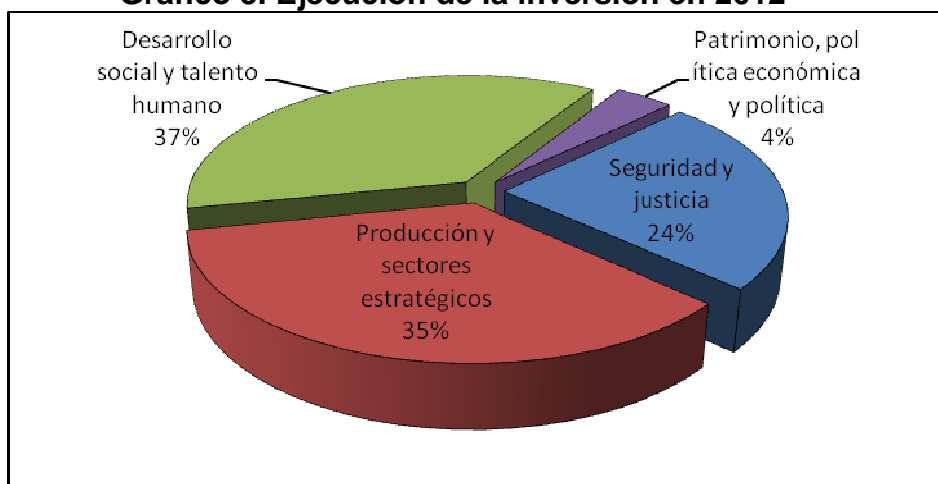
A continuación se detalla la evolución de la inversión pública en el país:



**Gráfico 4. Inversión pública en Ecuador**

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

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

**Gráfico 5. Ejecución de la inversión en 2012**

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

Asimismo, para el año 2012, el sector desarrollo social y talento humano recibió la mayor cantidad de rubros de inversión pública con cerca del 37%, seguido por producción y sectores estratégicos con el 35%, seguridad y justicia con el 24%, y patrimonio, política económica y política con el 4%. Estos datos denotan la enorme importancia que ha dado el gobierno en mejorar el bienestar de la población a través de política de gasto público.

Este desempeño también contrasta con la producción total del país. De acuerdo a la información emitida por el Banco Central del Ecuador (2013), el país habría alcanzado un crecimiento económico promedio de entre el 4% y 5% durante el último Gobierno de turno, convirtiéndolo en uno de los de mejor desempeño durante las últimas dos décadas.

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

**Tabla 1. Producción total del Ecuador**

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

**Fuente: Banco Central del Ecuador (2013)**

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

Asimismo resalta, la estabilización de los precios de bienes y servicios, lo que en cierta forma ha dinamizado la demanda agregada en el país, que se refleja en bajos niveles del índice de precios al consumidor.

**Tabla 2. Evolución del índice de precios al consumidor**

INFLACIÓN	
AÑO	PORCENTAJE ANUAL
2006	2,88%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013 (1)	2,04%
PROMEDIO	4,28%
(1) Hasta el 30 de octubre	

**Fuente: Banco Central del Ecuador (2013)**

De manera general puede observarse que el índice de precios al consumidor muestra un comportamiento estable, esto quiere decir, que no se evidencia crecimientos bruscos durante el periodo 2006-2013. Resalta el 8,83% como la tasa más alta dentro del periodo, esto se debió a la crisis financiera internacional que también afectó en cierta forma el desempeño económico del país así como a sus indicadores macro. De igual forma, destaca el 2,04% como la tasa más baja calculada hasta finales de octubre de 2013, esto se debe a la estabilización de los precios de los bienes de consumo de la canasta familiar por medio de políticas fiscales de control y a la estabilización de las tasas de interés que de cierta manera inciden en ordenar la circulación de capitales a nivel nacional e internacional.

**Connotación Gerencial:** En forma general el factor económico se muestra como una oportunidad para el desarrollo del país, ofreciendo sostenibilidad para todos los sectores económicos, que aprovechan dicho fenómeno para proponer alternativas de crecimiento, enfocado en ofrecer un producto o servicio de calidad a través de una gestión administrativa que optimice los recursos disponibles.

### 3.2.3 Factor social

A continuación se realiza un análisis de ciertos aspectos que influyen al factor social del país:

#### Migración

La migración internacional en el país se presenta desde hace muchos años atrás y ha sido uno de los principales factores que ha influido en la economía del país, especialmente por la entrada de dinero al país por concepto de remesas, que constituyen el segundo rubro más importante de ingresos al país.

A continuación se presenta la evolución de la migración, tomando en consideración datos presentados por el INEC sobre la entrada y salida de ecuatorianos y su motivo de salida del país, siendo el trabajo el principal:

**Tabla 3. Migración 2007-2012**

MIGRACIÓN		
AÑO	TOTAL	VARIACIÓN
2007	363.515	-
2008	442.887	22%
2009	440.077	-1%
2010	398.399	-9%
2011	347.503	-13%
2012	324.985	-6%
PROMEDIO	386.228	-2%

**Fuente: INEC (2012).**

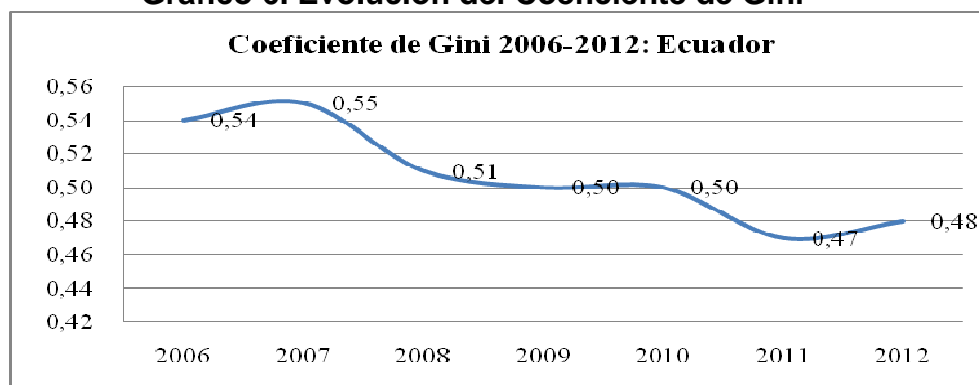
Se observa una disminución promedio del 2% en la salida de personas del país por motivo de trabajo, según una publicación de los Andes (2013) esto se

debe principalmente a los problemas legales que tienen los migrantes para permanecer en otro país y la crisis económica presentada en los últimos años por los países de destino.

Además se puede acotar que los esfuerzos realizados por el gobierno para ofrecer oportunidades laborales dentro del mismo país, han influido en la mentalidad de los ecuatorianos para buscar un desarrollo económico sin salir de su país de origen.

### **Coeficiente de Gini**

En este apartado se analiza uno de los factores relevantes dentro de la política pública, y que coincide con los intereses del presente estudio, esto es el nivel de pobreza y bienestar en el país representado en el coeficiente o índice de Gini definido como, “una medida de desigualdad del ingreso. [...] El grado más alto de desigualdad daría un coeficiente de 1.0” (Hall & Lieberman, 2005, pág. 410).

**Gráfico 6. Evolución del Coeficiente de Gini**

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

Durante el periodo 2006-2012 el coeficiente de Gini para Ecuador muestra una tendencia decreciente, pasando del 0,54 en 2006 al 0,48 en 2012. Estos resultados indican una reducción de la brecha de la desigualdad de la distribución del ingreso a nivel nacional; exactamente se ha reducido 0,06 puntos, lo cual resulta muy favorable para alcanzar el bienestar común de la población.

Esta situación se debió entre otras cosas, a la política pública aplicada por el Gobierno de turno como es el incremento del bono de desarrollo humano, la creación de fuentes de empleo, pero sobre todo a una mejor asignación de inversión pública en infraestructuras en sitios que por años han sido relegados y que han dinamizado la actividad productiva.

**Connotación Gerencial:** De acuerdo a nuestro análisis se puede evidenciar que el factor social tiene incidencia en el factor económico de manera favorable ya sea por las remesas que ingresan al país, respecto al

coeficiente de gini se muestra favorable, promoviendo un mejor vivir para todos los sectores sociales del país, disminuyendo la desigualdad al momento de distribuir la riqueza, generando mayor oportunidad de crecimiento y una mayor credibilidad para las instituciones públicas que trabajan en forma conjunta para alcanzar el bienestar de todos.

### **3.2.4 Factor tecnológico**

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

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

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



Con el propósito de mejorar en parte la capacidad tecnológica e investigativa del país, el Gobierno suma por lograr un mejor nivel tecnológico, muestra de ello es el proyecto Yachay, Ciudad del Conocimiento, con una inversión inicial de USD 400 millones, enfocada en cinco áreas: Ciencias de la Vida, Nanociencia, Energía Renovable, Cambio Climático, Tecnologías de la Información y la Comunicación y Petroquímica.

**Connotación Gerencial:** A pesar de los esfuerzos mostrados por el Gobierno Nacional, aún se muestra una carencia de tecnología en el país, lo que ha ocasionado un lento crecimiento en muchos sectores sobre todo productivos; por el lado de las instituciones públicas día a día buscan mejorar sus servicios a través de una adecuada gestión utilizando herramientas estratégicas de la mano con sistemas informáticos que permiten medir sus resultados y ofrecer un mejor servicio a la sociedad.

### **3.3 DIAGNÓSTICO INTERNO**

#### **3.3.1 Liderazgo estratégico**

El liderazgo estratégico de la Procuraduría General del Estado está a cargo del Procurador General del Estado el Dr. Diego García Carrión, siendo el principal encargado de fortalecer la imagen de la institución más allá de las fronteras del país.

El profesionalismo con el que trabaja la Procuraduría, le ha convertido en un ejemplo de defensa legal, que actúa dentro del margen del Derecho, utilizando herramientas jurídicas en favor de los intereses del Estado ecuatoriano, en las instancias legales correspondientes. Muestra liderazgo jurídico en el ejercicio de sus actividades misionales con transparencia, responsabilidad e independencia.

Uno de los principales elementos dentro de una organización es la dirección que muestran los principales directivos y la influencia sobre el desempeño de todo el talento humano que forma parte de la institución. El trabajo conjunto de todos los colaboradores de la Procuraduría General del Estado permitirá alcanzar los objetivos organizacionales.

### **3.3.2 Estructura organizacional**

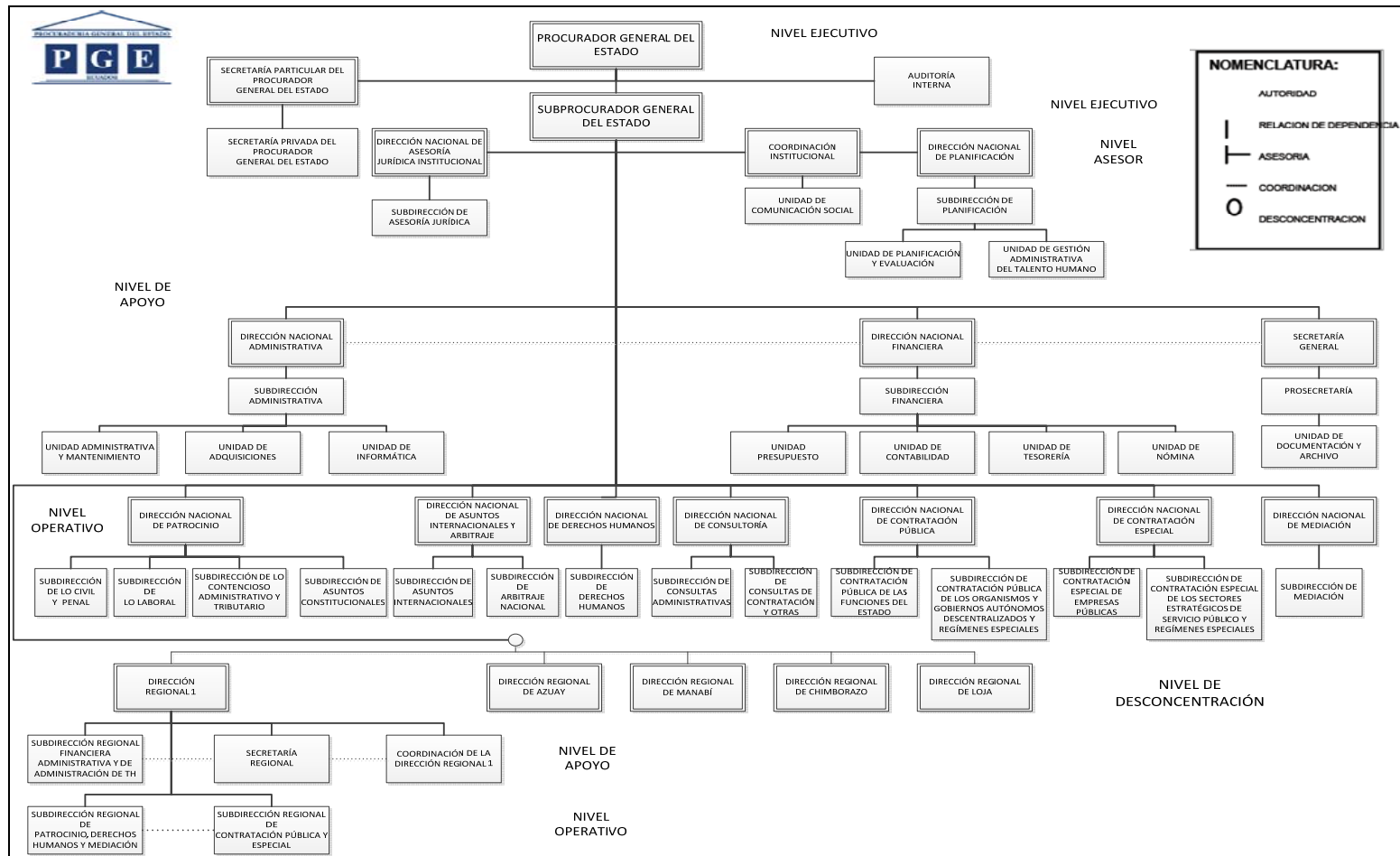
En la actualidad, la Procuraduría General del Estado cuenta con 22 unidades estratégicas de negocios, de las cuales, tres pertenecen a procesos gobernantes, tres de nivel asesor, cuatro de nivel de apoyo, siete de nivel operativo y cinco de nivel desconcentrado correspondiente a las Direcciones Regionales.

En total, la organización está compuesta por 414 puestos de trabajo, los cuales son ocupados por el personal más idóneo, mismo que cumplen con todos los requisitos exigidos para cada una de las vacantes.

Cabe mencionar que actualmente el Estatuto Orgánico Funcional de la Procuraduría General del Estado ha terminado su proceso de restructuración, pero aún no ha sido difundido a los servidores de la Institución.

La estructura organizacional en detalle se puede observar en el siguiente gráfico, donde está claramente definido el orden jerárquico así como las líneas de mando de la P.G.E.

Gráfico 7. Organigrama estructural de la PGE



Fuente: Procuraduría General del Estado (2012).

### **3.3.3 Talento humano**

Actualmente la Procuraduría General del Estado cuenta con un talento humano conformado por una plantilla de 414 personas distribuidas en las áreas: administrativa, de apoyo y operativa, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la Institución.

Cada puesto está establecido de acuerdo a categorías o grados y la remuneración está acorde a la misma, cada persona está afiliada al Seguro Social, además se incluye todos beneficios de ley.

A pesar de contar con un talento humano con las habilidades y requisitos necesarios para cumplir con las funciones establecidas para cada puesto y con un plan de capacitación anual, en ocasiones la Procuraduría no dispone de la cobertura necesaria para ofrecer capacitación para todo el personal de la Institución, lo que podría influir en una disminución del desempeño de los servidores.

Lo mencionado anteriormente, se puede relacionar con el uso y manejo de programas informáticos que se utilizan en la Institución para el manejo de la documentación interna y trámites externos como por ejemplo el Workflow o Sistema de Gestión de Trámites, cuyo desconocimiento puede afectar a la productividad de la Procuraduría.

Adicionalmente las relaciones interpersonales en ocasiones no se muestran favorables para ofrecer un ambiente laboral adecuado que permita al talento humano trabajar en conjunto para cumplir con los propósitos de la institución.

### 3.3.4 Gestión financiera

A continuación se presenta el presupuesto de la Procuraduría General del Estado en el año 2013 para el desarrollo de sus actividades normales, cumpliendo en un gran porcentaje (98,9%) con su planificación presupuestaria:

**Tabla 4. Presupuesto anual de la Procuraduría General del Estado 2013**

PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO PRESUPUESTO EJERCICIO ECONOMICO 2013					
PARTIDA	FUENTE	Nombre de la Partida	PRESUPUESTO ASIGNADO		
			PLANTA CENTRAL	REGIONAL 1	TOTAL
510105	001	REMUNERACIONES UNIFICADAS	9.104.040,00	1.005.000,00	10.709.040,00
510106	001	SALARIOS UNIFICADOS	598.800,00	148.800,00	747.600,00
510203	001	DECIMOTERCER SUELDO	899.277,00	170.850,00	1.070.127,00
510204	001	DECIMOCUARTO SUELDO	95.722,00	20.139,00	115.861,00
510507	001	HONORARIOS	15.100,00	0,00	15.100,00
510509	001	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	140.000,00	42.140,00	182.140,00
510510	001	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	908.483,00	298.800,00	1.207.283,00
510512	001	SUBROGACION	30.000,00	14.600,00	44.600,00
510513	001	ENCARGOS	3.500,00	0,00	3.500,00
510601	001	APORTE PATRONAL	1.016.773,00	201.564,00	1.218.337,00
510902	001	FONDO DE RESERVA	842.177,00	107.200,00	1.009.377,00
		<b>TOTAL GRUPO 51</b>	<b>13.704.872,00</b>	<b>2.684.759,00</b>	<b>16.371.631,00</b>
530101	001	AGUA POTABLE	11.928,50	2.277,45	14.205,95
530104	001	ENERGIA ELECTRICA	206.250,21	14.400,00	220.710,21
530105	001	TELECOMUNICACIONES	32.897,58	3.687,30	36.554,88
530100	001	SERVICIO DE CORREO	20.028,00	5.422,50	31.450,50
530201	001	TRANSPORTE DE PERSONAL	20.511,51	347,04	20.858,55
		<b>TOTAL GRUPO 53</b>	<b>24.906.196,17</b>	<b>3.113.257,24</b>	<b>28.019.453,41</b>
530204	001	EDICION, IMPRESION REPRODUCCION PUBLICACIONES SUSCRIPCIONES FOTOCOPIADO TRADUCCION EMPASTADO ENMARACION SERIGRAFIA FOTOGRAFIA CARNETIZACION FILMACION E IMAGENES SATELITALES	124.381,31	5.061,00	129.442,31
530206	001	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES	36.150,00	0,00	36.150,00
530208	001	SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	78.084,00	0,00	78.084,00
530209	001	SERVICIO DE ASEO VESTIMENTA DE TRABAJO FILMACION DESINFECCION Y LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES DEL SECTOR PUBLICO	58.513,84	15.906,00	74.419,84
530210	001	SERVICIO DE GUARDERIA	23.497,50	12.435,60	35.933,10
530217	001	DIFFUSION E INFORMACION	108.450,00	0,00	108.450,00
530301	001	PASAJES AL INTERIOR	90.750,00	18.653,40	109.403,40
530302	001	PASAJES AL EXTERIOR	72.300,00	987,80	73.287,80
530303	001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	90.375,00	18.219,60	108.594,60
530304	001	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR	101.220,00	4.336,00	105.556,00
530306	001	VIATICO POR GASTOS DE RESIDENCIA	55.020,30	0,00	55.020,30
530402	001	EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIAS Y CABLEADO ESTRUCTURADO	102.087,29	53.502,00	155.589,29
530403	001	MODILIARIOS	4.330,00	650,70	4.980,70
530404	001	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	9.145,95	686,85	9.832,80
530405	001	VEHICULOS	28.197,00	4.945,32	33.142,32
530602	001	JUDICIALES Y BANCARIOS	68.316,64	10.845,00	79.161,64
530601	001	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZADA	22.619.405,00	1.662,00	22.621.067,00
530603	001	SERVICIO DE CAPACITACION	216.900,00	20.843,00	240.543,00
530702	001	ARREDAMIENTO Y LICENCIAS DE USO DE PAQUETES INFORMATICOS	118.998,57	0,00	118.998,57
530704	001	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMATICOS	71.316,72	1.740,66	73.057,38
530801	001	ALIMENTOS Y BEBIDAS	216.769,88	43.380,00	260.149,88
530802	001	VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION	144.600,00	31.812,00	176.412,00
530803	001	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	18.913,68	8.025,30	26.938,98
530804	001	MATERIALES DE OFICINA	108.450,00	7.263,00	115.713,00
530805	001	MATERIALES DE ASEO	4.771,80	2.160,00	6.931,80
530807	001	MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUCCION Y PUBLICACIONES	2.385,90	2.675,10	5.061,00
530809	001	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	16.008,00	0,00	16.008,00
530811	001	MATERIALES DE CONSTRUCCION ELECTRICOS, PLOMERIA, CARPINTERIA Y SEÑALIZACION VIAL	32.958,90	4.336,00	37.294,90
530813	001	REPUESTOS Y ACCESORIOS	2.385,90	5.639,40	8.025,30
		<b>TOTAL GRUPO 53</b>	<b>24.906.196,17</b>	<b>3.113.257,24</b>	<b>28.019.453,41</b>
570201	001	SEGUROS	80.000,00	0,00	80.000,00
		<b>TOTAL GRUPO 57</b>	<b>80.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>80.000,00</b>
840107	001	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	50.000,00	0,00	50.000,00
		<b>TOTAL GRUPO 84</b>	<b>50.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>50.000,00</b>
		<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>38.741.068,17</b>	<b>2.978.111,72</b>	<b>41.719.179,89</b>

Fuente: Procuraduría General del Estado (2013).

El presupuesto asignado a la Dirección Regional 1 constituye aproximadamente el 7% del presupuesto total, dicho valor tiene que ser dirigido a las diferentes actividades que realiza la Regional, cubriendo costos y gastos de las mismas.

### **3.3.5 Infraestructura**

La Procuraduría General del Estado desarrolla sus actividades en el edificio Amazonas Plaza, ubicado en la avenida Amazonas de la ciudad de Quito. A pesar de contar con una infraestructura moderna, el espacio físico que posee no es suficiente para el personal con el que cuenta la institución.

### **3.3.6 Gestión de procesos**

Los procesos que la Procuraduría General del Estado mantiene para ofrecer servicios al Estado ecuatoriano están dados de forma general y se basan en:

1. Derechos Humanos:
2. Consultoría
3. Asuntos Internacionales y Arbitraje
4. Coordinación Interinstitucional de Antilavado de Activos
5. Contratación Pública
6. Contratación Especial
7. Patrocinio

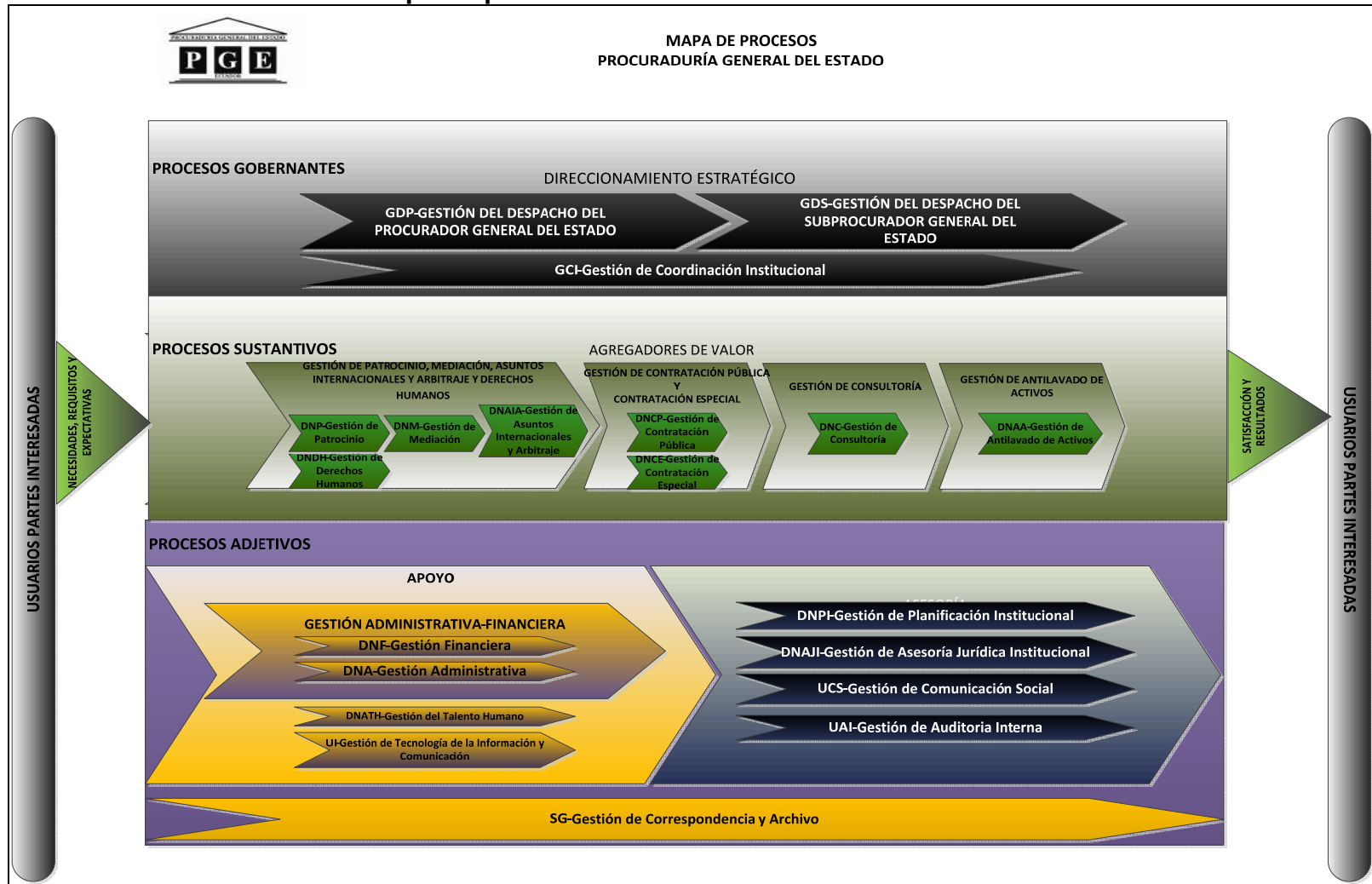
8. Mediación

9. Asesoría Jurídica

A continuación se presenta el mapa de procesos actual de la Procuraduría General del Estado:



Gráfico 8. Mapa de procesos de la Procuraduría General del Estado



Fuente: Procuraduría General del Estado (2013).

A pesar de mantener un esquema de gestión por procesos, se puede observar que los procesos y procedimientos utilizados en la institución no se encuentran implementados, existe desconocimiento sobre la existencia de los manuales de procedimientos de cada área, lo que ocasiona demora en los procesos que son mutuamente relacionados, esto se debe principalmente por ajustes realizados al sistema de gestión de procesos para construir un nuevo modelo Institucional bajo los lineamientos de una organización moderna, eficiente y eficaz en cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades que le otorga la Constitución de la República del Ecuador.

### **3.4 ANÁLISIS FODA**

Según Francés (2006), define al análisis FODA como:

Una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la planeación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización. (pág. 37)

Por su parte David (2008), define al FODA como un instrumento de ajuste importante que considera amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”. (Francés, 2006, pág. 38)

Continuando con Francés (2006), divide al ambiente para realizar el análisis en:

- **La parte interna** se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o del área de trabajo, por medio de la comparación realista con los servicios alternativos y sustitutos.
- **La parte externa** revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los jefes el aprovechar esas oportunidades para minimizar o anular esas amenazas.

A continuación se desarrolla la matriz FODA de la Procuraduría General del Estado, partiendo del análisis externo e interno desarrollado en los puntos anteriores, considerado como el punto de partida para realizar un diagnóstico situacional mediante herramientas como el FODA.

**Tabla 5. FODA de la Procuraduría General del Estado**

MATRIZ F.O.D.A.	
PERSPECTIVA EXTERNA	PERSPECTIVA INTERNA
<p><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <p>O1. Políticas de Estado encaminadas a la participación activa de instituciones públicas.</p> <p>O2. Crecimiento económico del país, permite proponer alternativas de mejor gestión en las instituciones públicas y privadas.</p> <p>O3. Distribución de recursos equitativos para ofrecer un mejor servicio a la sociedad.</p> <p><b>AMENAZAS – A</b></p> <p>A1. Falta de inversión tecnológica en el país.</p> <p>A2. Desconocimiento del rol de la institución por parte de la ciudadanía y del sector público.</p> <p>A3. Inobservancia de la ley por parte de los funcionarios públicos en los actos y contratos que realizan</p> <p>A4. Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.</p> <p>A5. Desconocimiento de las competencias y requisitos específicos de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.</p>	<p><b>FORTALEZAS –F</b></p> <p>F1. Ejerce liderazgo jurídico en el ejercicio de sus actividades misionales con transparencia, responsabilidad e independencia, generando doctrina de aplicación nacional.</p> <p>F2. Funcionarios proactivos, honestos, comprometidos y con experiencia.</p> <p>F3. Comunicación Abierta entre todos los niveles jerárquicos de la institución.</p> <p>F4. Organismo autónomo con prestigio nacional y con una estructura jurídica y administrativa sólida.</p> <p>F5. Alto porcentaje de ejecución presupuestaria.</p> <p><b>DEBILIDADES – D</b></p> <p>D1. Estatuto orgánico funcional recientemente reestructurado.</p> <p>D2. Espacio físico insuficiente.</p> <p>D3. Falta capacitación en general.</p> <p>D4. Procesos y Procedimientos no implementados.</p> <p>D5. Clima laboral negativo.</p> <p>D6. Manejo inadecuado del Workflow (Sistema de Gestión de Trámites)</p>

**Fuente: Procuraduría General del Estado (2012).**

### 3.5 PLAN OPERATIVO ANUAL

El Plan Operativo Anual - POA es una Herramienta donde se contempla un conjunto de actividades que sirven para cumplir funciones permanentes y determina metas de corto plazo, las cuales hacen operativas las estrategias.

El POA, es uno de los instrumentos de Planificación Estratégica que sirve para plasmar las actividades que la Institución deberá cumplir en forma anual, a fin de alcanzar los objetivos operativos propuestos.(Armijo, 2009)

Para el caso de la Procuraduría General del Estado, la Dirección Nacional de Planificación es la responsable de preparar el Plan Operativo Anual, conjuntamente con el aporte de las diferentes áreas misionales y de apoyo, así como también realizar el correspondiente monitoreo, seguimiento y evaluación.(PGE, 2013)

Con la información obtenida se desprenden los insumos necesarios para la elaboración de los reportes para la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), con los que se justifica la asignación y uso de los recursos institucionales. (PGE, 2013)

### **3.5.1 Objetivo estratégico**

La PGE estableció un Objetivo Estratégico Institucional (OEI), con el cual la Institución se alinea estratégicamente con el Plan Nacional para el Buen Vivir- PNBV en su objetivo 12. A partir de lo mencionado la institución persigue el siguiente objetivo estratégico:

*Garantizar un eficaz y eficiente patrocinio del Estado en el ámbito nacional e internacional, ejerciendo su representación judicial y el control de la legalidad de los actos y contratos que éste celebre; asesorar legalmente a los entes públicos, emitiendo pronunciamientos con carácter vinculante que garanticen la*

*seguridad jurídica; y, fomentar la mediación como fórmula de solución de conflictos.*

### **3.5.2 Objetivos operativos institucionales**

De acuerdo al Plan Operativo de la PGE (2013), se han establecido 15 objetivos con los cuales se cubre el quehacer tanto de las áreas misionales como las de apoyo, con estos objetivos se ha delimitado apropiadamente la gestión de cada área.

#### **3.5.2.1 Objetivos Operativos Institucionales de las áreas misionales**

A continuación se mencionan los objetivos institucionales de las áreas misionales de acuerdo al Plan operativo de la PGE (2013):

**“Objetivo operativo 1:** Defender los intereses del Estado en los procesos judiciales y causas en las que sus instituciones tengan la calidad de actoras o demandadas.

**Objetivo operativo 2:** Defender los intereses del Estado asistiendo a las instituciones que tengan calidad de actoras o demandadas en procesos legales en jurisdicción internacional o extranjera, exceptuando aquellos que versen sobre derechos humanos; patrocinar al Estado y sus instituciones en los procesos de arbitraje nacional e internacional; y, participar y asesorar en todos aquellos asuntos internacionales en los que se requiera la intervención de la PGE.

**Objetivo operativo 3:** Representar al Estado en procesos judiciales y cuasijudiciales ante organismos universales, regionales y subregionales en materia de derechos humanos.

**Objetivo operativo 4:** Ejercer el control legal con sujeción a la ley de los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades que pertenecen a las Funciones del Estado y las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado, así como de la asesoría legal y capacitación en materia de contratación pública a los organismos y entidades que integran los sectores Público, Privado, Mixto y de la Economía Popular y Solidaria.

**Objetivo operativo 5:** Ejercer el control legal con sujeción a la ley de los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades que pertenecen a las Funciones del Estado y por las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado, en lo concerniente a los sectores estratégicos, recursos naturales renovables y no renovables, servicios públicos y empresas públicas subsidiarias y filiales; brindar asesoría legal en materia de contratación con el Estado a los organismos y entidades que integran el sector público; capacitar sobre la normativa que rige a la contratación pública y especial del Estado, a los organismos y entidades del sector público y privado e interesados en la contratación con el Estado.

**Objetivo operativo 6:** Coordinar las actividades y ejecutar las acciones relacionadas con la prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos relacionados, en conjunto con las instituciones que integran el Directorio del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos (CONCLA) y la Unidad de Análisis de Financiero (UAF).

**Objetivo operativo 7:** Emitir pronunciamientos con carácter vinculante, analizando y obligando la aplicación del marco jurídico vigente respecto de la consulta absuelta e inteligenciar con sus pronunciamientos al sector público.

**Objetivo operativo 8:** Fomentar la aplicación de la mediación como fórmula de solución de las controversias en las que intervenga el Estado o sus instituciones, a fin de prevenir y reducir los niveles de conflictividad, que afecten los intereses del sector público". (Págs. 5-6)

### 3.5.2.2 Objetivos Operativos Institucionales de las áreas de apoyo

Los objetivos institucionales de las áreas apoyo según el Plan operativo de la PGE (2013), son los siguientes:

**“Objetivo operativo 9:** Asesorar a las máximas autoridades de la Procuraduría General del Estado y del sector público, así como, absolver consultas que, sobre la materia de su ámbito de acción, soliciten las Direcciones Nacionales; y, a partir del estudio y recopilación de los productos jurídicos emitidos por la Institución, hacer la difusión a las instituciones públicas y a la sociedad civil sobre la aplicación de las normas jurídicas que requieran.

**Objetivo operativo 10:** Coordinar acciones institucionales, supervisar los procesos de comunicación, manejo de información, de la planificación institucional y de la gestión de las unidades administrativas.

**Objetivo operativo 11:** Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones de la Procuraduría General del Estado, de conformidad con la Ley Orgánica del Servicio Público, el Código del Trabajo y demás disposiciones jurídico normativas pertinentes.

**Objetivo operativo 12:** Desarrollar políticas y objetivos institucionales que le permitan a la institución alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo, mediante la implementación de

un sistema integrado de planificación estratégica desarrollada conjuntamente con las Direcciones Nacionales, Regionales y la Coordinación Institucional; y, elaborar, monitorear y evaluar los Planes Operativos Anuales de cada una de las unidades administrativas de la Procuraduría General del Estado.

**Objetivo operativo 13:** Supervisar el normal y oportuno flujo de la documentación y correspondencia de la Institución, así como velar por su correcta conservación.

**Objetivo operativo 14:** Facilitar el funcionamiento de la Procuraduría General del Estado, mediante la dotación de bienes, servicios, ejecución de obras, incluidos los servicios de consultoría.

**Objetivo operativo 15:** Administrar los recursos económicos asignados a la Institución por medio del Presupuesto General del Estado, para el cumplimiento de los objetivos institucionales". (Págs. 6-8)

### 3.6 INDICADORES DE GESTIÓN

En el ámbito público, los indicadores de gestión son de suma importancia ya que por medio de su aplicación, se puede obtener información para realizar la evaluación del desempeño institucional; además, mediante la evaluación de la gestión, es posible justificar el uso de los recursos asignados en el presupuesto institucional.

La aplicación de los indicadores apoya al proceso de planificación estratégica ya que por medio de ellos se evidencia la obtención de objetivos y metas, y además, son insumos utilizados en la formulación de políticas de mediano y largo plazo. Cada uno de estos indicadores consiste en una medición del resultado de cada área de la Institución y, de igual modo, se definen medios de verificación asociados a cada indicador, que permite evidenciar el cumplimiento de la gestión.



**Tabla 6. Indicadores de Gestión POA 2013**

No.	Direcciones Nacionales	Indicadores de Gestión Institucional
1	<b>Dirección Nacional de Patrocinio</b>	Número de juicios atendidos en los que participa el Estado.
2	<b>Dirección Nacional de Asuntos Internacionales y Arbitraje</b>	Procesos atendidos en que interviene el Estado
		Porcentaje de asesorías prestadas a las Instituciones
		Porcentaje de capacitaciones realizadas al Sector Público
3	<b>Dirección Nacional de Derechos Humanos</b>	Casos atendidos de Derechos Humanos en el período.
		Porcentaje de capacitaciones al Sector Público.
		Porcentaje de reuniones realizadas, Número de reuniones planificadas.
4	<b>Dirección Nacional de Contratación Pública</b>	Porcentaje de informes y gestión de control realizados en el período.
		Porcentaje de asesorías prestadas a Instituciones
		Porcentaje de personas que recibieron capacitación en el año.
5	<b>Dirección Nacional de Contratación Especial</b>	Porcentaje de Informes y gestión de control realizados en el período.
		Porcentaje de asesorías prestadas.
		Porcentaje de personas capacitadas.
6	<b>Unidad Coordinación Interinstitucional de Antilavado de Activos</b>	Número de acciones de coordinación realizadas
7	<b>Dirección Nacional de Consultoría</b>	Consultas absueltas
8	<b>Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Institucional</b>	Asesorías efectuadas
		Solicitudes para transigir atendidas
		Solicitudes para desistir del pleito atendidas
		Publicaciones (para impresión) en el período
		Porcentaje de Actualización de descriptores del sistema
		Normativa Jurídica revisada y/o actualizada
		Normas internas actualizadas
Normas Jurídicas entregadas		
9	<b>Dirección Nacional de Mediación</b>	Procesos de mediación atendidos
		Porcentaje de capacitaciones realizadas
10	<b>Coordinación Institucional</b>	Productos comunicacionales elaborados
11	<b>Dirección Nacional de Administración del Talento Humano</b>	Porcentaje de cumplimiento de la norma de gestión de la calidad del servicio
		Porcentaje de cumplimiento del Plan de Salud Ocupacional Integral
		Porcentaje de cumplimiento de los procesos de selección determinados en el Plan Anual de Talento Humano
		Porcentaje de movimientos administrativos de personal realizados de acuerdo con el Plan Institucional de Talento Humano
		Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación Institucional
12	<b>Dirección Nacional de Planificación</b>	Seguimientos y evaluación al cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional
		Porcentaje de requerimientos de comunicación social atendidos
13	<b>Coordinación Nacional Administrativa Financiera</b>	Porcentaje de ejecución del Plan Operativo de las Direcciones Nacionales (Administrativa, Financiera, Administrativa-Financiera RG1)
		Porcentaje de Informes de evaluación, informes de ejecución, informes de modificaciones presupuestarias y del PAC
14	<b>Secretaría General</b>	Trámites atendidos y controlados
15	<b>Dirección Nacional Administrativa</b>	Porcentaje de ejecución del plan de adquisiciones
		Número de solicitudes atendidas
		Porcentaje disponibilidad de los servicios informáticos
		Porcentaje de Cobertura Servicios Informáticos
		Porcentaje de mantenimiento preventivo
16	<b>Dirección Nacional Financiera</b>	Porcentaje de solicitudes de soporte técnico atendido
		Porcentaje de ejecución presupuestaria anual
		Porcentaje de CUR registrados

Fuente: PGE (2013)

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación.

Al momento, la PGE cuenta con 44 indicadores de desempeño y gestión de las diferentes áreas, que están definidos en el Plan Operativo Anual 2013. Es importante anotar que cada área misional y de apoyo ha participado activamente en la definición de los mencionados indicadores. Si durante la ejecución del POA se nota la necesidad de ajustar los indicadores, el área involucrada participará activamente en las modificaciones que sean del caso. (PGE, 2013)

## **CAPÍTULO IV**

### **4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para el desarrollo de éste capítulo es necesario realizar una investigación de campo que permita conocer cómo los servidores de la Procuraduría General del Estado perciben su inclusión dentro de la Institución.

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

La investigación directa o de campo, según Arias (1999) consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”.

La investigación de campo será realizada a través de una encuesta dirigida a los servidores de la Procuraduría General del Estado, con el objetivo de detectar, aquellos problemas, carencias y defectos en la Institución, adicionalmente se aplicará una entrevista al Director Nacional de Administración del Talento Humano y al Director Nacional de Planificación, para estudiar la situación actual del talento humano de la institución y su contribución con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que permitirá recopilar información relevante para el desarrollo de la presente propuesta.

## 4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se considera como población para la presente investigación, al número total de colaboradores que forman parte de la institución; actualmente la Procuraduría General del Estado cuenta con 414 servidores distribuidos en las diferentes áreas que conforman la Procuraduría General del Estado.

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

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

**Formula:**

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

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

Dónde:

- Z= El valor de z para el 95% de confianza = 1.96

- $p$  = probabilidad de aceptación = 0.5
- $q$  = probabilidad de rechazo =  $(1-p) = 0.5$
- $e$  = El máximo error probable aceptado = 5%
- $N$  = Tamaño de la población = 414.

**Resultado:**

$$n = \frac{414(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0,05)^2(414 - 1)} = 199,51 \cong 200$$

Con este resultado se ha determinado la necesidad de realizar 200 encuestas que serán aplicadas al personal que labora en la Procuraduría General del Estado.

#### 4.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Ferrer (2010) conceptualiza a la operacionalización de variables como “un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.”

De acuerdo a lo mencionado, es necesario definir conceptualmente las variables de investigación para tener una idea más clara que ayude al desarrollo de la investigación, posteriormente se identifican los indicadores que permitirán realizar la medición de forma empírica y cuantitativa de dichas

variables, incluso una mediación cualitativa, según la investigación que se realice.(Ferrer, 2010)

A continuación se observa la matriz de operacionalización de las variables de investigación:

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Variable Independiente: <b>Gestión de talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de talento humano.</li> <li>Clasificación de puestos.</li> <li>Reclutamiento y selección de personal.</li> <li>Formación, capacitación y desarrollo profesional.</li> <li>Evaluación de desempeño.</li> </ul>	Dotación de personal. Categorías. Personal contratado. Personal capacitado. Productividad laboral.	¿Se dispone del personal necesario? ¿Qué hace en la institución? ¿Mantiene procesos de selección adecuados? ¿Mantiene un adecuado nivel de formación y capacitación? ¿Con qué frecuencia se evalúa el personal?	Cuestionario
Variable Dependiente: <b>Cuadro de mando de talento humano</b>	Direccionamiento estratégico Objetivos Indicadores Implementación	Productividad Efectividad	¿Se incrementó la productividad? ¿Es factible su implementación?	Cuadro de mando de talento humano.

#### 4.4 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

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

Los instrumentos utilizados para la recopilación de datos en la investigación de campo serán cuestionarios estructurados con preguntas dicotómicas y de

selección múltiple tanto para la encuesta como para la entrevista al experto, los cuales permitirán obtener la información necesaria sobre aspectos relacionados con el talento humano que forma parte de la Procuraduría General del Estado. (Ver anexo 4)

#### 4.5 PLAN DE RECOPIACIÓN DE DATOS

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

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Según Galeano (2004), los participantes o sujetos aportan con información para el desarrollo de la investigación. Para la presente investigación los sujetos a investigar constituyen el talento humano de la Procuraduría General del Estado y el Director Nacional de Planificación, Ing. Danilo Díaz Durán, y el Director Nacional de Administración del Talento Humano, Ing. John Maldonado Herrera en el caso de la entrevista.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de la información.** Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos son:
  - **La entrevista a expertos**, según Flick (2007), permite recopilar información sobre un sector o grupo específico, siendo la persona entrevistada el representante del grupo que aporta con conocimientos relevantes para el desarrollo de una investigación,

la entrevista será dirigida al Director Nacional de Administración del Talento Humano y al Director Nacional de Planificación de la Procuraduría General del Estado.

- **La encuesta**, según Malhotra (2004), la define como un cuestionario estructurado diseñado para obtener información específica. La encuesta será dirigida al talento humano de la Institución.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** La información será recopilada a través de entrevistas no estructuradas y cuestionarios estructurados para la encuesta, con preguntas abiertas y cerradas, de fácil comprensión para una mejor recopilación de la información.
- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** Información de disponibilidad de tiempo por parte de la secretaria del Director, se ha elegido a dicha persona como apoyo dado que tienen acceso a la agenda del director y conocen su disponibilidad de tiempo para cuadrar una cita.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.** En el caso de la entrevista se desarrollará



previamente una lista de ayuda que contenga preguntas a tratar, a fin de recopilar información relevante, posteriormente se procederá a cuadrar la cita con el experto tomando en cuenta su disponibilidad de tiempo, la entrevista se desarrollará en la oficina del director y tendrá un tiempo de duración máximo de 30 minutos, para el caso de la encuesta, se proporcionará a los colaboradores de la institución un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, en su respectivo puesto de trabajo dentro de la institución, el tiempo máximo para llenar el cuestionario es de 10 minutos por colaborador, pero se entregará la encuesta a la hora de ingreso, esto es 8H30 y se pasará retirando documento a las 11H00, lo cual será informado al momento de entrega de la misma.

#### **4.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

- **Revisión crítica de la información recogida.** Revisar la información recopilada, para sustentar la investigación con datos relevantes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.
- **Tabulación y representaciones gráficas de datos, para presentación de resultados de las encuestas realizadas.** La tablas y gráficos serán procesadas a través del programa Excel de Microsoft-office, ya que es un programa de fácil manejo y comprensión. Para la asignación de valores en la tabulación se ha considerado la escala de valoración descriptiva

cualitativa, que es un “instrumento que contiene enunciados de una serie de características, cualidades, aspectos, etc., acompañados de una escala graduada sobre lo que interesa medir.” (Evaluación Educativa Blog, 2009). Dado que es una escala de valoración cualitativa no se han asignado valores a la medición, esta será en la mayoría de casos analizada según la perspectiva del encuestado. La matriz a utilizar para la tabulación de datos es la siguiente:

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL		100%

#### 4.7 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

- **Análisis de los resultados estadísticos.-** Los resultados se analizarán a través de las tablas y gráficos obtenidos, para establecer criterios sobre los datos recopilados que contribuyan al desarrollo de la investigación, tanto de las encuestas como de la entrevista.
- **Principales hallazgos.-** A través de una clara interpretación de los datos recopilados a fin de establecer conclusiones sobre los mismos. La información recopilada estará relacionada con la situación actual de la gestión de los colaboradores de la Dirección Nacional de Planificación de la Procuraduría General del Estado y de las herramientas estratégicas que utiliza para encaminar los resultados a la consecución de los objetivos institucionales.

## 4.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE ENCUESTA

### 4.8.1 Procesamiento y análisis de datos

Según Sandoval (2011), define al procesamiento de datos como la técnica que consiste en recopilar datos primarios, que son evaluados y ordenados, los cuales permiten obtener información relevante que posteriormente será analizada por el investigador para la toma de decisiones.

El análisis de datos se define como: “el proceso a través del cual vamos más allá de los datos para acceder a la esencia del fenómeno de estudio, es decir, a su entendimiento y comprensión.” (Coffey & Atkinson, 2003)

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a través de encuestas aplicadas a los servidores de la Procuraduría General del Estado:

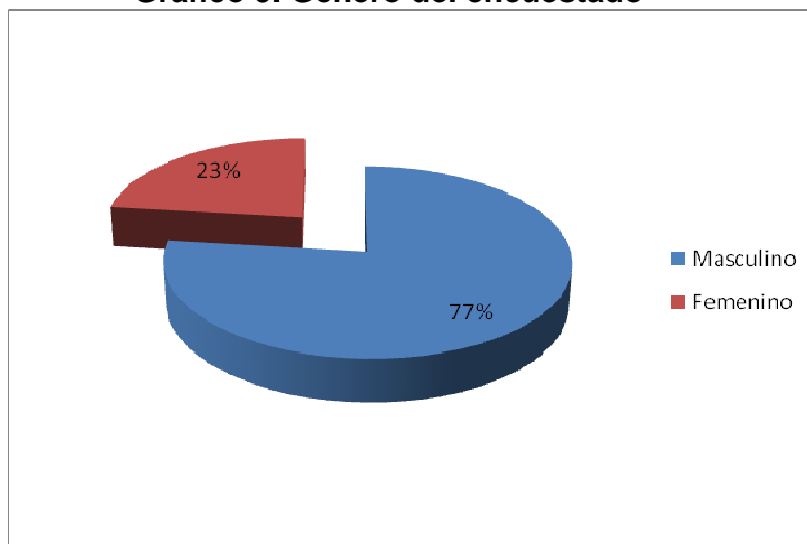
### PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL

- Género:

**Tabla 7. Género del encuestado**

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Masculino</b>	154	77%
<b>Femenino</b>	46	23%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 9. Género del encuestado**

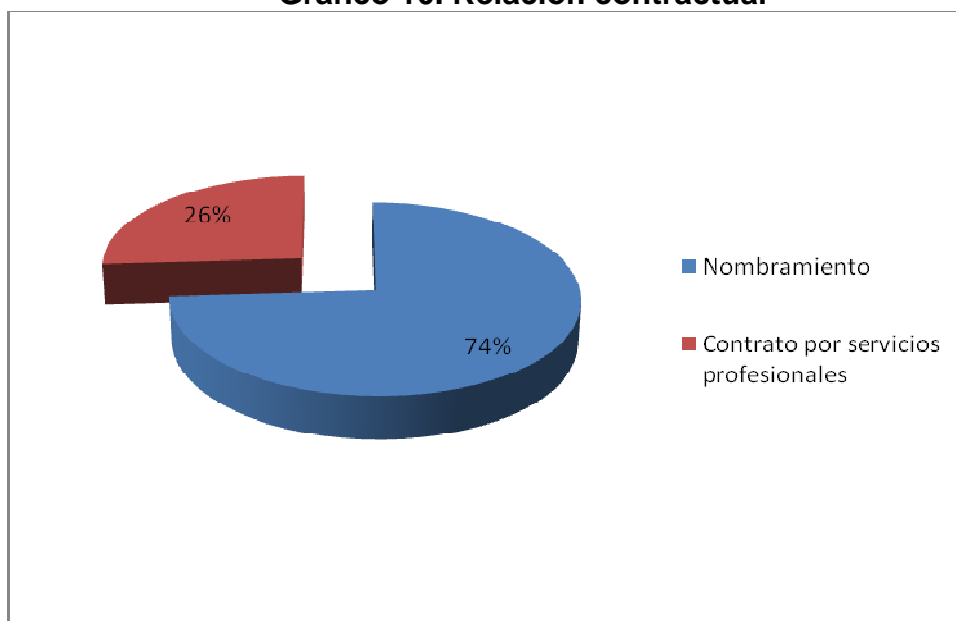
**Análisis:** Se puede observar que el personal de la Procuraduría General del Estado, en su mayoría está conformado por personas de género masculino representado por el 77% del total, mientras que el 23% restante corresponde al personal de género femenino.

- ¿Qué tipo de relación contractual mantiene con la institución?

**Tabla 8. Relación contractual**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nombramiento</b>	148	74%
<b>Contrato por servicios profesionales</b>	52	26%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 10. Relación contractual**

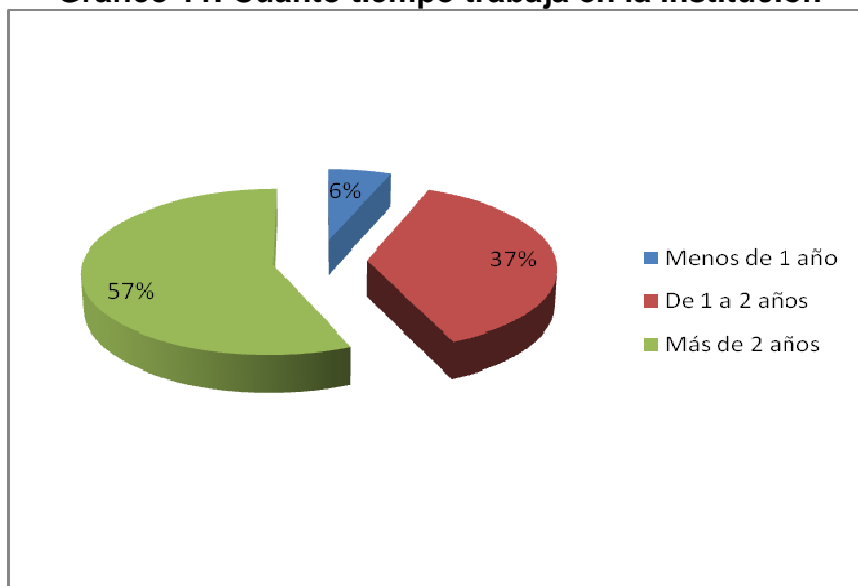
**Análisis:** De los colaboradores encuestados, el 74% mantienen una relación contractual a través de un nombramiento lo que les garantiza estabilidad en la institución, el 26% restante mantiene un contrato por servicio profesionales generalmente firmados para un lapso de dos años.

- ¿Cuánto tiempo presta sus servicios a la institución?

**Tabla 9. Cuánto tiempo trabaja en la institución**

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	12	6%
De 1 a 2 años	75	37%
Más de 2 años	113	57%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta poblacional.

**Gráfico 11. Cuánto tiempo trabaja en la institución**

**Análisis:** El 57% de las personas encuestadas menciona que prestan sus servicios a la institución por más de dos años, mostrando permanencia y compromiso con la PGE, seguido por el 37% que tienen un periodo de trabajo de 1 a 2 años y el 6% corresponde a colaboradores que prestan sus servicios recientemente con un periodo menor a un año.

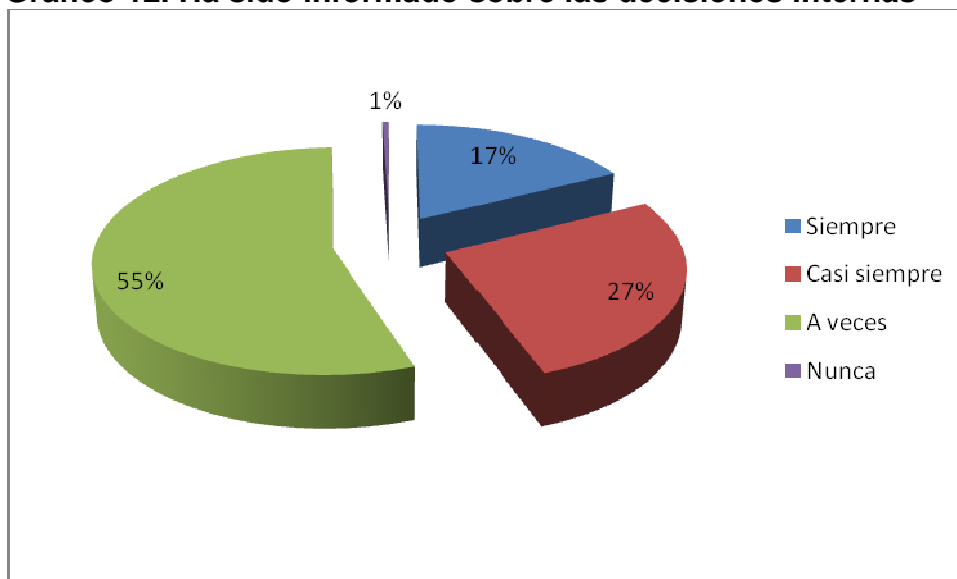
## PARTE II. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1. ¿Ha sido informado sobre las decisiones internas de la institución?

**Tabla 10. Ha sido informado sobre las decisiones internas**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	35	18%
<b>Casi siempre</b>	54	27%
<b>A veces</b>	110	55%
<b>Nunca</b>	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 12. Ha sido informado sobre las decisiones internas**

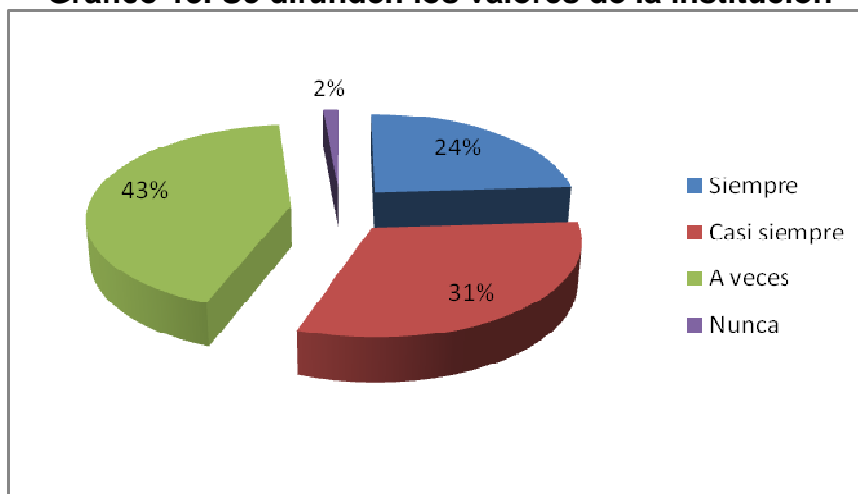
**Análisis:** El 55% de las personas encuestadas, menciona que a veces se les informan sobre las decisiones que toma la institución internamente, el 27% asiente que casi siempre reciben información sobre situaciones que acontecen en la institución, el 17% concuerda que siempre existe una comunicación de las decisiones que toma la PGE, finalmente un 1% menciona que nunca han sido informados sobre decisiones que se toman internamente.

2. ¿Han sido difundidos los valores de la organización?

**Tabla 11. Se difunden los valores de la institución**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	24%
Casi siempre	63	31%
A veces	86	43%
Nunca	3	2%
TOTAL	200	100%

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 13. Se difunden los valores de la institución**

**Análisis:** De acuerdo a la información recopilada a través de la encuesta se puede observar, que el 43% de los encuestados menciona que los valores de la institución son difundidos a veces, seguido por el 31% que mencionan que casi siempre la PGE difunde los valores de la institución a sus trabajadores, el 24% mencionan que siempre se está dando a conocer los valores institucionales y finalmente un 2% que menciona que nunca han sido informados los valores institucionales.

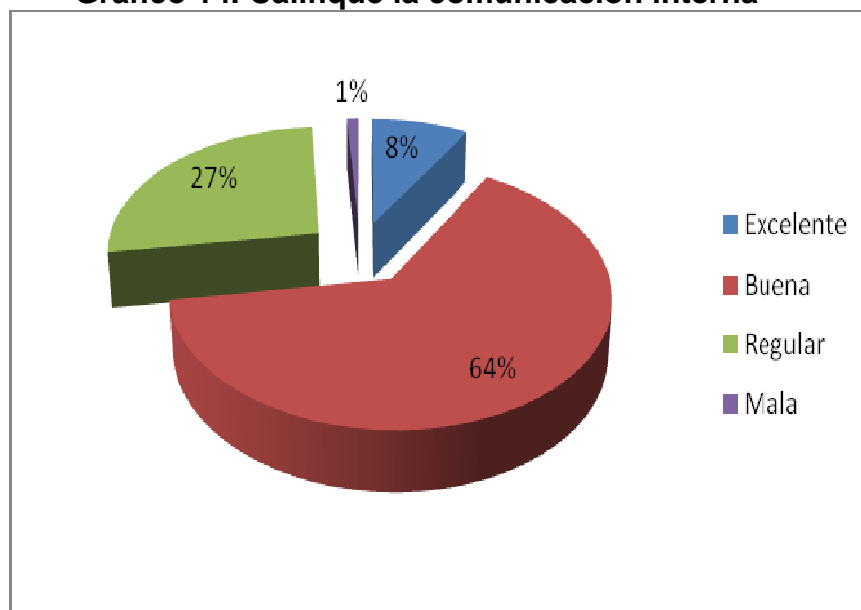
3. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la organización?

**Tabla 12. Califique la comunicación interna**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	17	8%
Buena	128	64%
Regular	53	27%
Mala	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.



**Gráfico 14. Califique la comunicación interna**

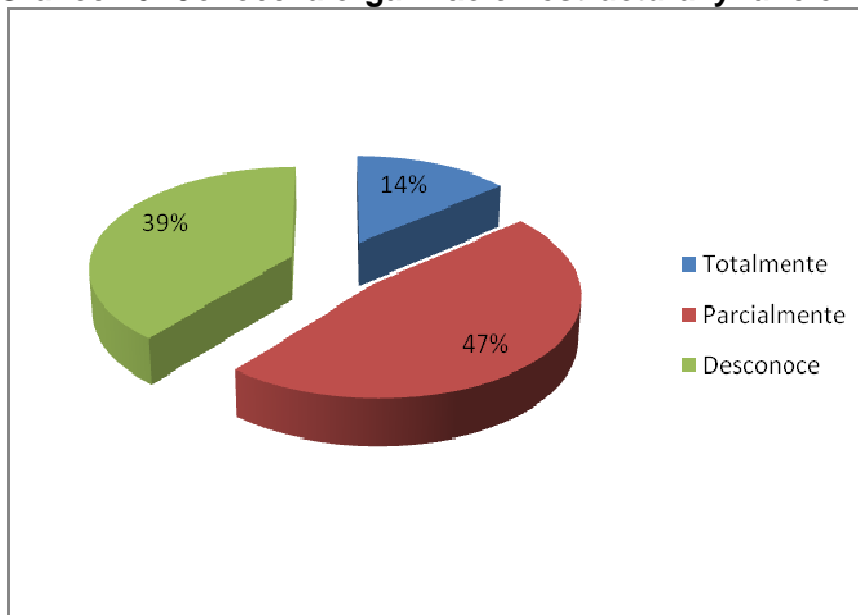
**Análisis:** Se puede observar que el 64% de encuestados califica a la comunicación interna como buena, seguido por el 27% que considera a la comunicación interna de la PGE como regular, únicamente el 8% asiente que ésta es excelente y finalmente un 1% de los encuestados la califica como mala.

#### 4. ¿Conoce la organización estructural y funcional de la PGE?

**Tabla 13. Conoce la organización estructural y funcional**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente</b>	28	14%
<b>Parcialmente</b>	94	47%
<b>Desconoce</b>	78	39%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 15. Conoce la organización estructural y funcional**

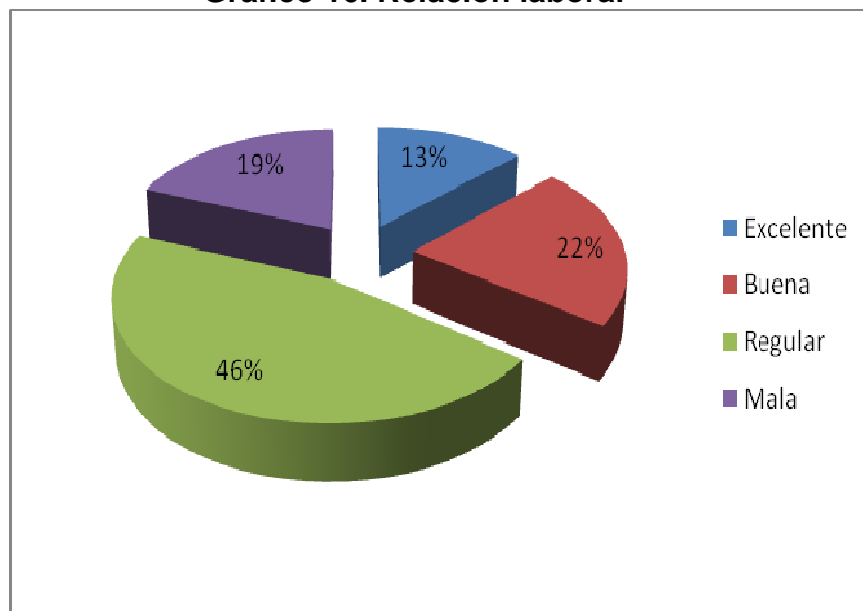
**Análisis:** Según la encuesta realizada, el 47% menciona que conocen parcialmente la organización estructural y funcional de la institución, el 39% menciona que desconoce por completo el organigrama estructural y funcional de la institución, finalmente el 14% restante tiene pleno conocimiento de la organización funcional y estructural de la Procuraduría.

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

**Tabla 14. Relación laboral**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	26	13%
<b>Buena</b>	44	22%
<b>Regular</b>	92	46%
<b>Mala</b>	38	19%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta poblacional.

**Gráfico 16. Relación laboral**

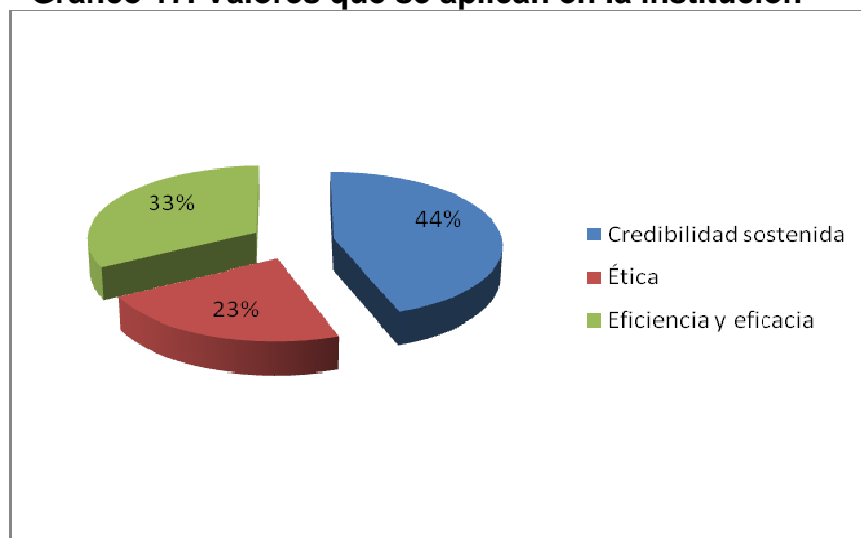
**Análisis:** El 46% de los encuestados menciona que la relación existente entre compañeros de la institución es regular, seguido por el 22% que califica a la relación laboral de la PGE como buena, el 19% de encuestados califica a la relación de trabajo como mala y finalmente el 13% asiente que la relación entre colaboradores dentro de la institución es excelente.

6. De los siguientes valores, cuál considera usted que es el que mayor incidencia tiene en la gestión de la PGE.

**Tabla 15. Valores que se aplican en la institución**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Credibilidad sostenida	89	44%
Ética	45	23%
Eficiencia y eficacia	66	33%
TOTAL	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta poblacional.

**Gráfico 17. Valores que se aplican en la institución**

**Análisis:** La credibilidad sostenida es uno de los valores que mayor incidencia tiene en la institución (44%), seguido por la eficiencia y eficacia que busca constantemente la organización con el 33% y finalmente el 23% restante concuerda en que el valor más aplicado en la institución es la ética.

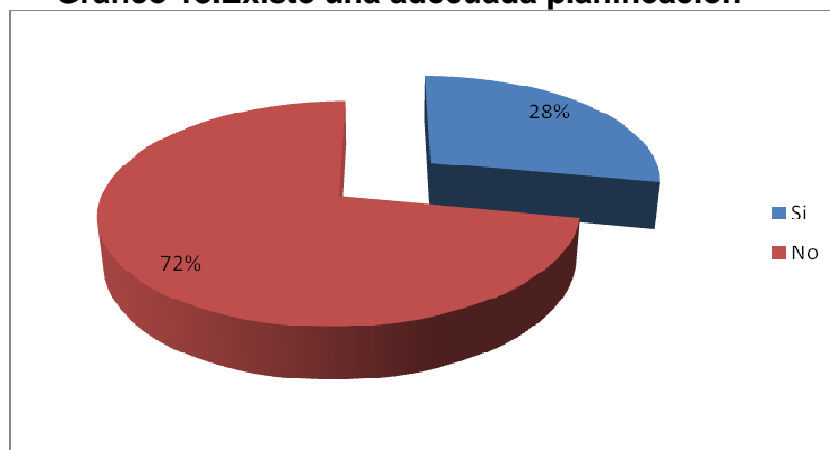
### PARTE III. PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

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

**Tabla 16. Existe una adecuada planificación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	56	28%
<b>No</b>	144	72%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 18. Existe una adecuada planificación**

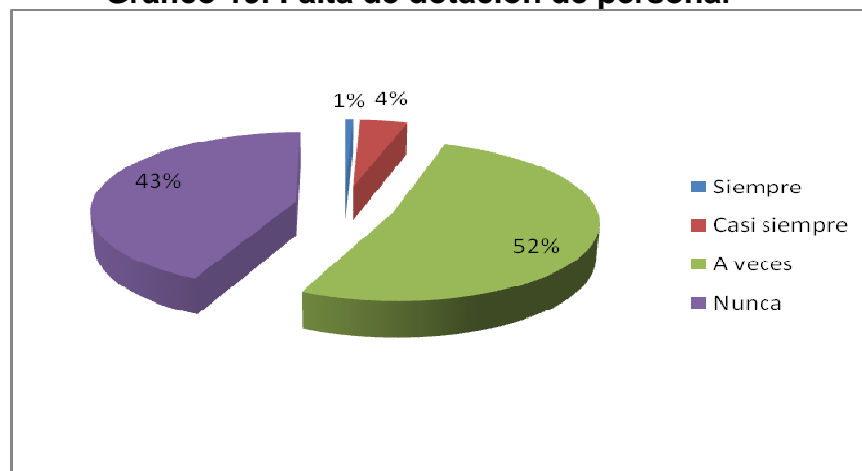
**Análisis:** De acuerdo a los datos recopilados, se puede observar que el 72% de los colaboradores encuestados concuerdan en que no existe una adecuada planificación del talento humano que forma parte de la institución, el 28% restante menciona que la planificación que muestran es la adecuada para el personal de la PGE.

8. ¿Cree que la falta de dotación de personal ha incidido a que usted desempeñe funciones y responsabilidades que no forman parte del cargo que ocupa?

**Tabla 17. Falta de dotación de personal**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	1	1%
<b>Casi siempre</b>	6	4%
<b>A veces</b>	75	52%
<b>Nunca</b>	62	43%
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 19. Falta de dotación de personal**

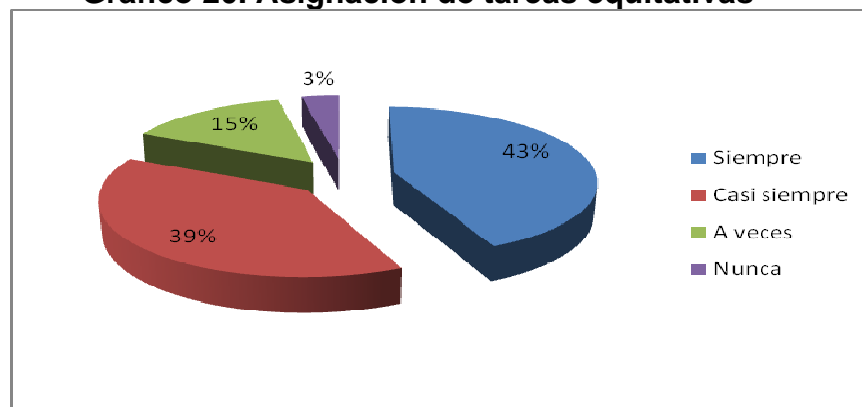
**Análisis:** De los colaboradores que concuerdan que no existe una adecuada planificación, el 52% coincide en que la falta de dotación de personal influye a veces en las funciones y responsabilidades que el colaborador realiza en su cargo, el 43% asiente que nunca han tenido dicho inconveniente, el 4% menciona que casi siempre ocurre este problema dentro de su área y únicamente el 1% ha tenido siempre este inconveniente.

9. ¿Considera usted que la asignación de tareas es equitativa entre todos los miembros de su área y responde al perfil de cada funcionario?

**Tabla 18. Asignación de tareas equitativas**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	62	43%
<b>Casi siempre</b>	56	39%
<b>A veces</b>	21	15%
<b>Nunca</b>	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 20. Asignación de tareas equitativas**

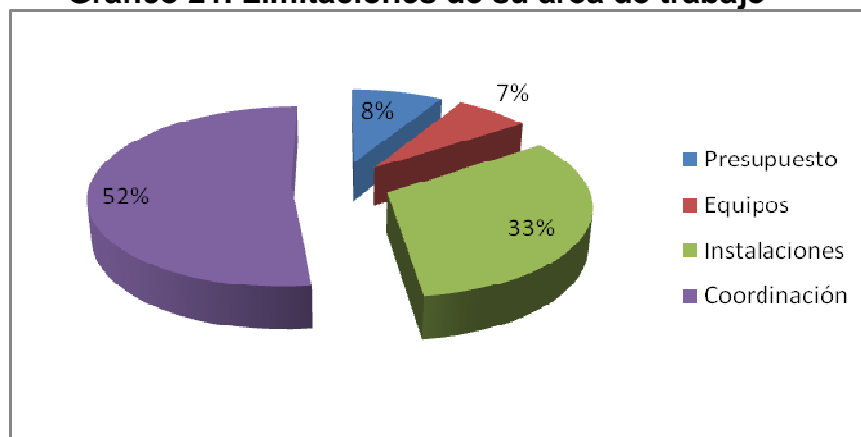
**Análisis:** Se puede observar, que el 43% de encuestados menciona que el área de trabajo donde desempeñan sus actividades siempre tiene una asignación equitativa de tareas, el 39% afirma que casi siempre se mantiene una buena asignación de tareas, el 15% de encuestados asiente que a veces la asignación de tareas es equitativa en su área y finalmente el 3% que considera la asignación de tareas nunca es equitativa entre todos los miembros de su área.

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

**Tabla 19. Limitaciones de su área de trabajo**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presupuesto	17	8%
Equipos	14	7%
Instalaciones	65	33%
Coordinación	104	52%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 21. Limitaciones de su área de trabajo**

**Análisis:** De acuerdo a la información recopilada, se observa que el 52% de entrevistados concuerda en que la falta de coordinación es una de las principales limitaciones del área donde desempeña sus labores, el 33% menciona que las instalaciones limitan su mejor desempeño, el 8% asiente que la limitación de presupuesto es uno de los inconvenientes y finalmente un 7% menciona que los equipos que disponen en el área son un limitante para demostrar un mejor rendimiento.

#### PARTE IV. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

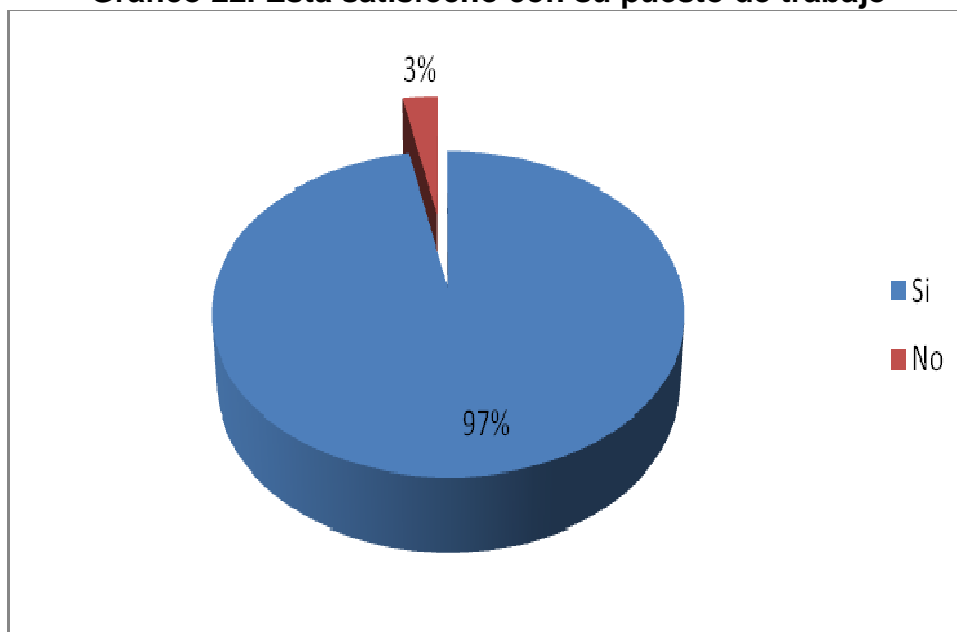
11. ¿Se siente satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa?

**Tabla 20. Está satisfecho con su puesto de trabajo**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	194	97%
No	6	3%
TOTAL	200	100%

**Fuente:** Encuesta poblacional.



**Gráfico 22. Está satisfecho con su puesto de trabajo**

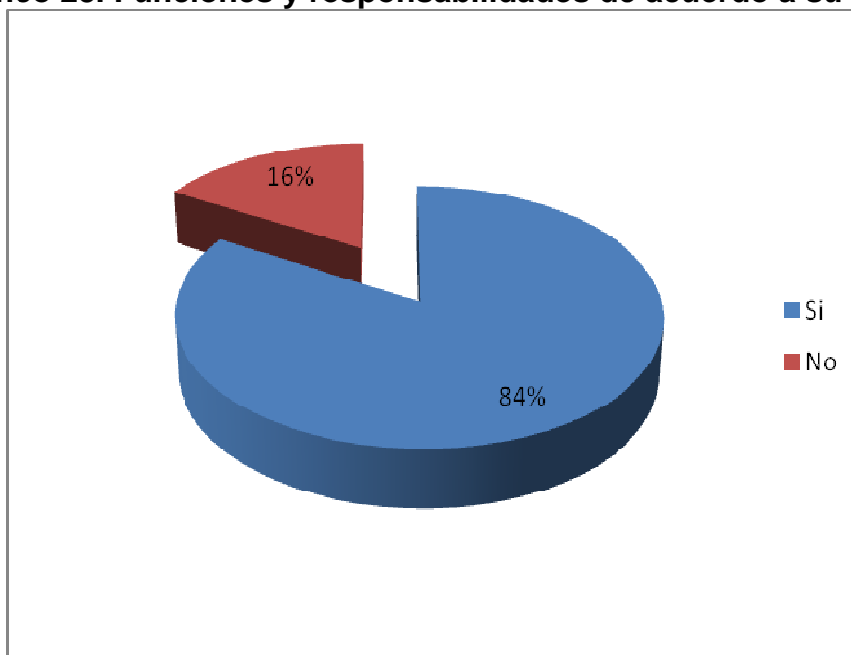
**Análisis:** De los colaboradores encuestados, el 97% está satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa actualmente en la institución, el 3% restante muestra insatisfacción.

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

**Tabla 21. Funciones y responsabilidades de acuerdo a su perfil**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	162	84%
<b>No</b>	32	16%
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 23. Funciones y responsabilidades de acuerdo a su perfil**

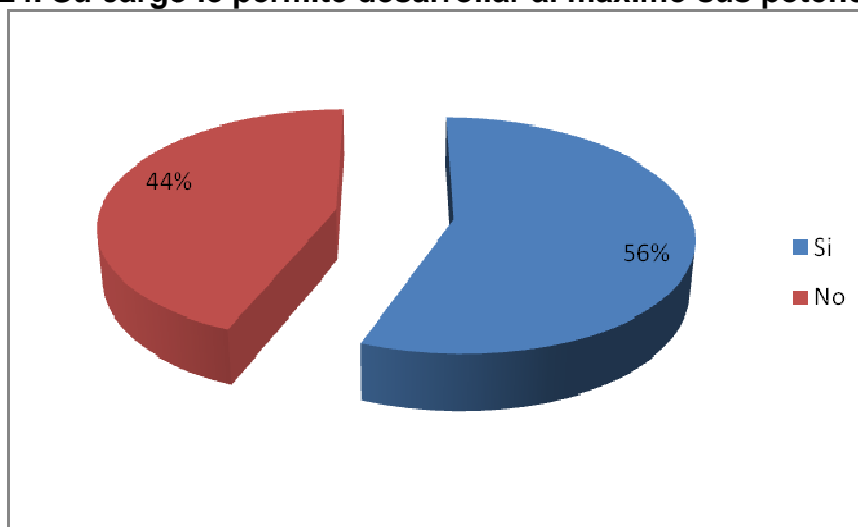
**Análisis:** El 84% de encuestados considera que las funciones y responsabilidades establecidas en su cargo están acordes al perfil que tienen, un 16% asiente que las actividades que realiza dentro de su cargo no están acordes su perfil.

13. Cree usted que el cargo que actualmente desempeña le permite desarrollar al máximo sus potencialidades

**Tabla 22. Su cargo le permite desarrollar al máximo sus potencialidades**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	109	56%
No	85	44%
TOTAL	194	100%

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 24. Su cargo le permite desarrollar al máximo sus potencialidades**

**Análisis:** De acuerdo a la investigación de campo realizada, se puede observar que el 56% de encuestados afirman que el cargo que desempeñan en la institución les permite demostrar al máximo sus habilidades, sin embargo, el 44% de encuestados cree que sus habilidades no están siendo demostradas en el cargo que ocupan.

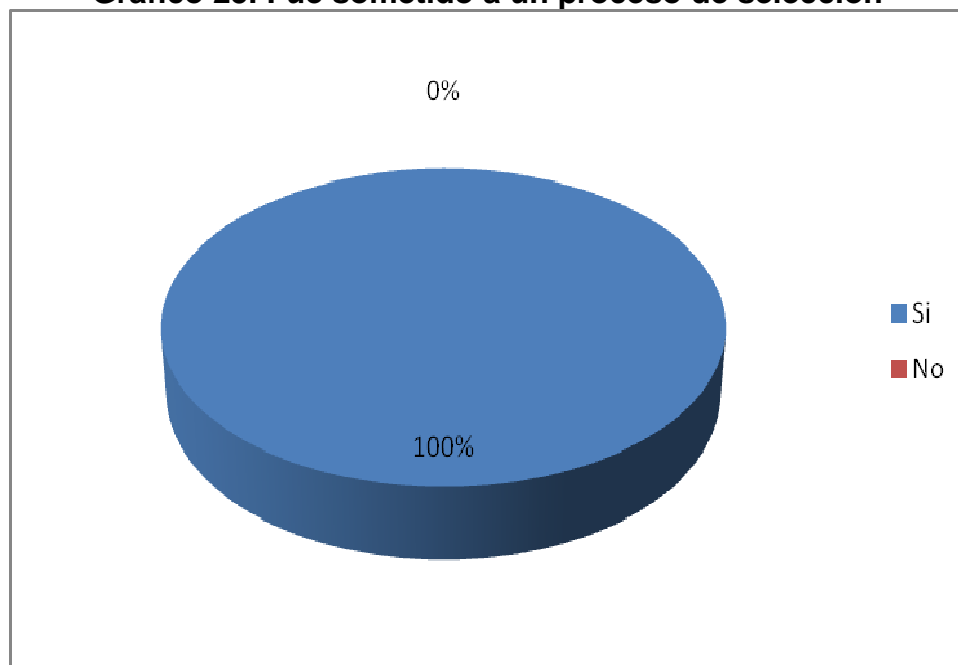
## PARTE V. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

14. ¿Cuándo usted ingreso a la institución fue sometido a un proceso de selección?

**Tabla 23. Fue sometido a un proceso de selección**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	200	100%
No	0	0%
TOTAL	200	100%

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 25. Fue sometido a un proceso de selección**

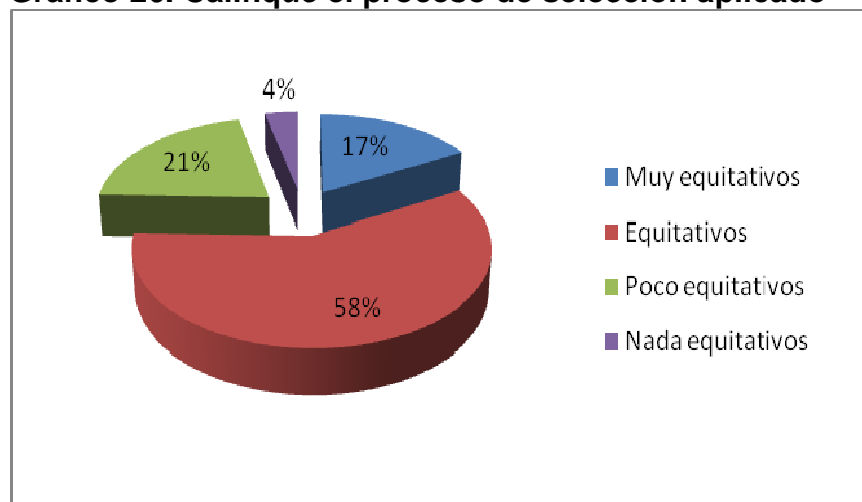
**Análisis:** De acuerdo a la encuesta aplicada, se observa que el 100% de los colaboradores fueron sometidos a un proceso de selección para ocupar en el cargo que desempeña.

15. Como califica usted a los procesos de selección que le aplicaron al momento de ingresar a la entidad

**Tabla 24. Califiquen el proceso de selección aplicado**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy equitativos	34	17%
Equitativos	117	58%
Poco equitativos	42	21%
Nada equitativos	7	4%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 26. Califique el proceso de selección aplicado**

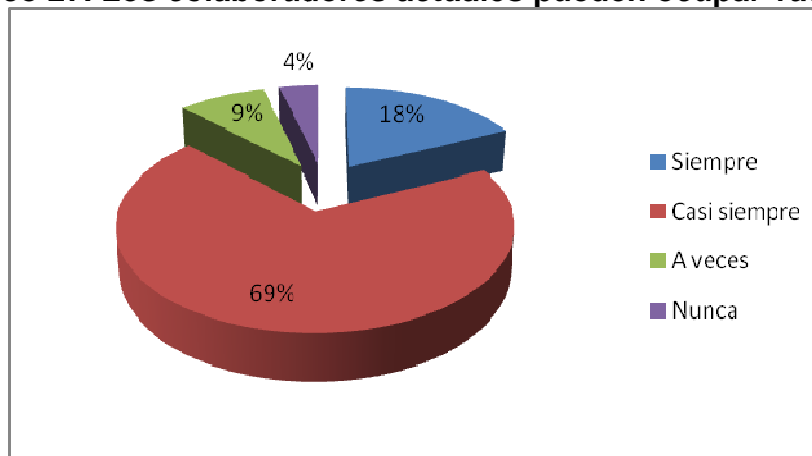
**Análisis:** Del total de encuestados, el 58% menciona que el proceso de selección que les fue aplicado fue equitativo para todos, seguido por el 21% que afirman que el proceso de selección se mostró poco equitativo, el 17% asiente que son procesos muy equitativos, el 4% restante menciona que el proceso no es equitativa en la organización.

16. Cuando se abren vacantes dentro de la institución. ¿Cree usted que los colaboradores actuales tienen mayores posibilidades de cubrir dicha vacante?

**Tabla 25. Los colaboradores actuales pueden ocupar vacantes**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	36	18%
<b>Casi siempre</b>	139	69%
<b>A veces</b>	17	9%
<b>Nunca</b>	8	4%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 27. Los colaboradores actuales pueden ocupar vacantes**

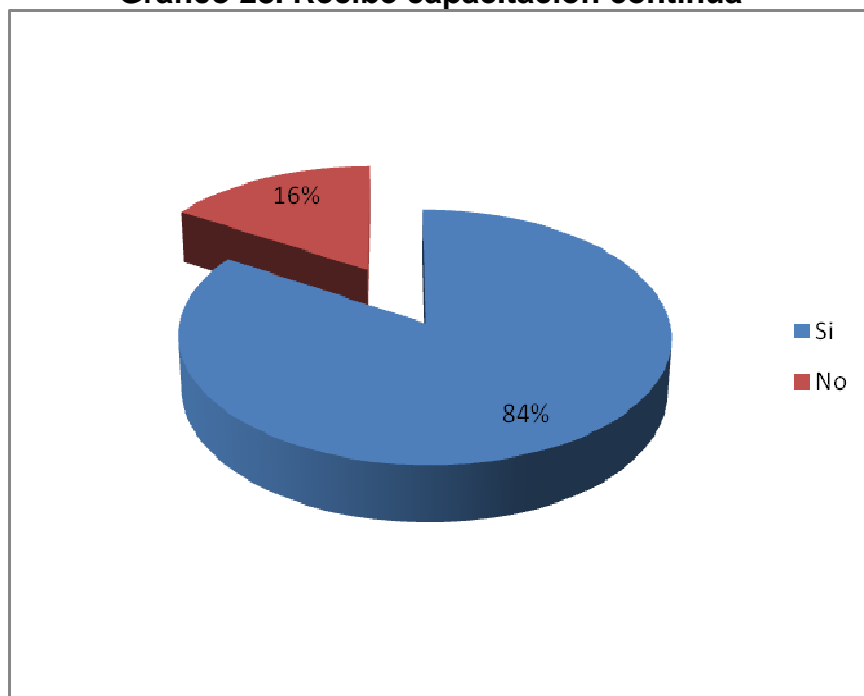
**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que el 69% de encuestados concuerda que casi siempre son tomados en cuenta al momento que se abre una vacante, el 18% asiente que siempre son tomados en cuenta cuando la PGE abre una nueva vacante, el 9% de encuestados afirma que solo a veces son tomados en cuenta y finalmente el 4% menciona que nunca son considerados para dichas vacantes.

## PARTE VI. FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL

17. ¿Recibe capacitación continua por parte de la institución?

<b>Tabla 26. Recibe capacitación continua</b>		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	168	84%
<b>No</b>	32	16%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 28. Recibe capacitación continua**

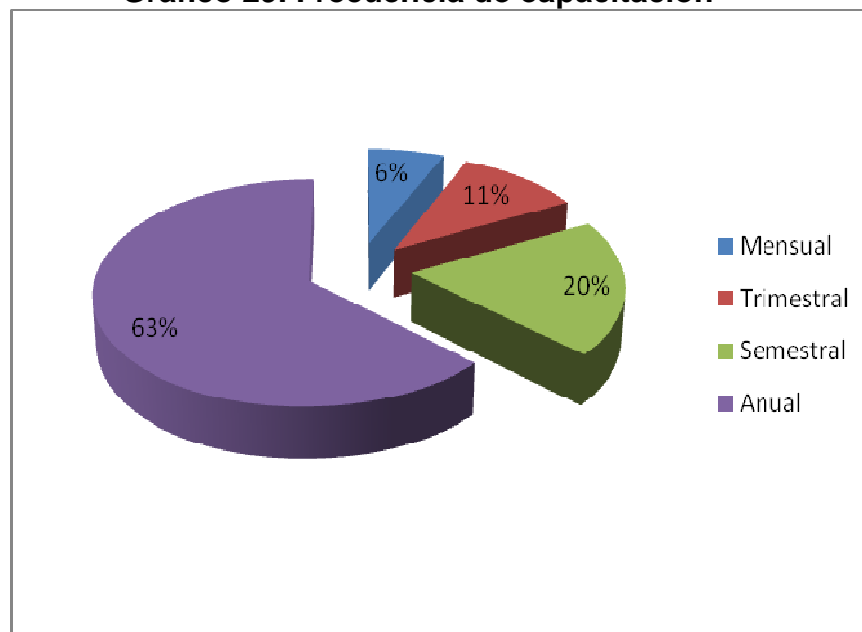
**Análisis:** De acuerdo al gráfico anterior, se puede observar que el 84% de encuestados menciona que la institución si les brinda capacitación, el 16% concuerda que no han recibido una capacitación constante.

18. ¿Con qué frecuencia recibe cursos de actualización de conocimientos?

**Tabla 27. Frecuencia de capacitación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	11	6%
Trimestral	18	11%
Semestral	33	20%
Anual	106	63%
TOTAL	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 29. Frecuencia de capacitación**

**Análisis:** De acuerdo a la información recopilada, el 63% menciona que la capacitación ofrecida por la institución generalmente es una vez al año, un 20% afirma que la capacitación que recibe es en forma semestral, el 11% ha recibido capacitación por parte de la organización en forma trimestral y el 6% restante ha recibido en forma mensual.

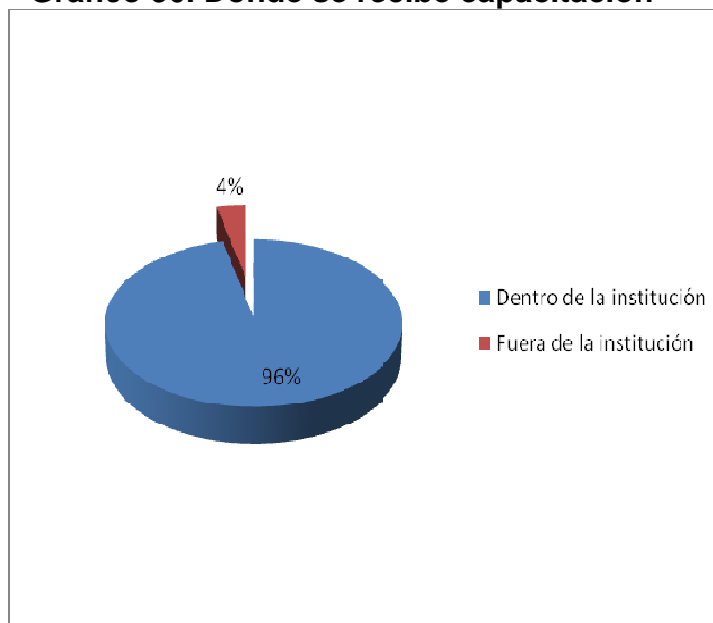
19. ¿Dónde generalmente recibe cursos de capacitación?

**Tabla 28. Dónde se recibe capacitación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dentro de la institución	162	96%
Fuera de la institución	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.



**Gráfico 30. Dónde se recibe capacitación**

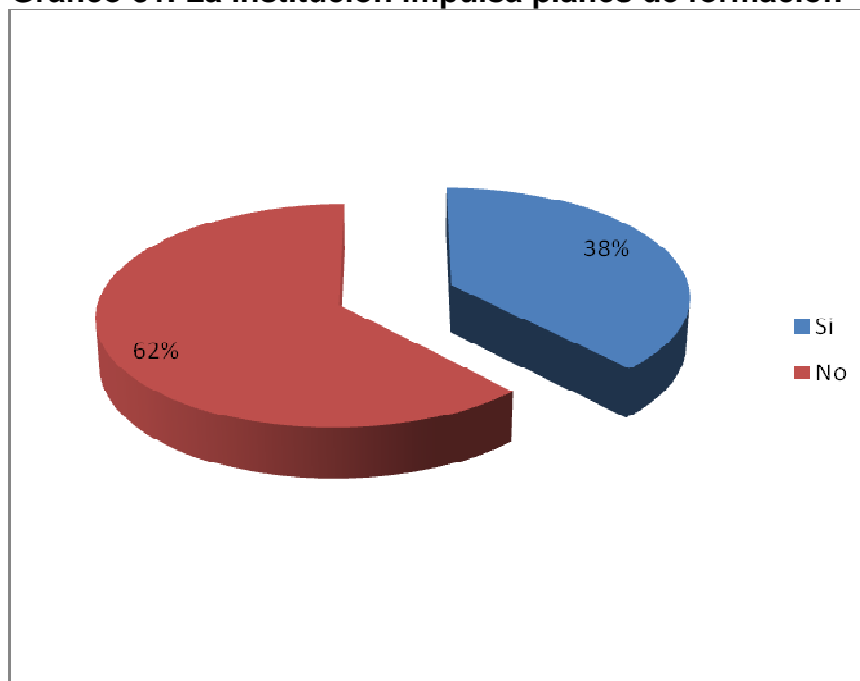
**Análisis:** Según la encuesta realizada, se puede observar que el 96% de cursos de capacitación son realizados dentro de la institución y únicamente el 4% de los cursos de capacitación han sido realizados fuera de la institución.

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

**Tabla 29. La institución impulsa planes de formación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	76	38%
<b>No</b>	124	62%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 31. La institución impulsa planes de formación**

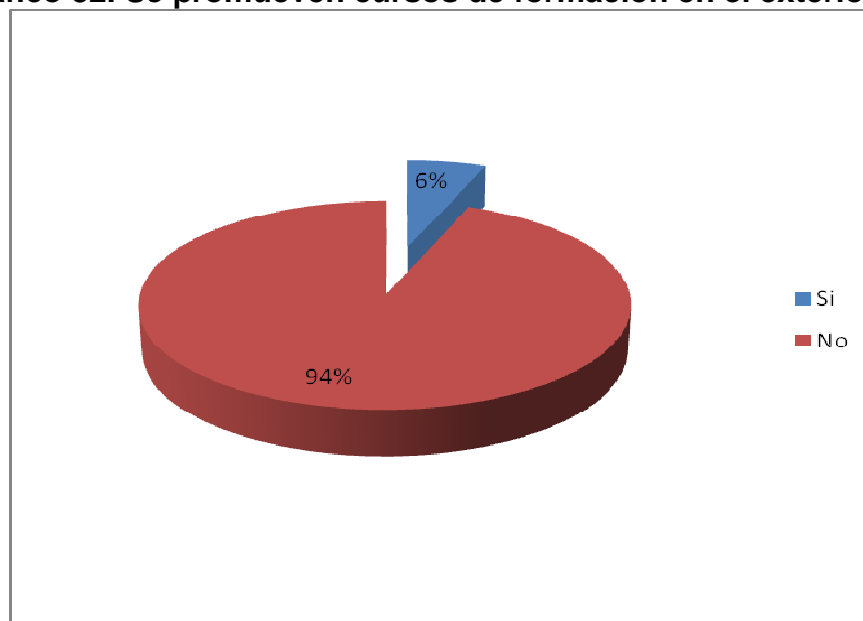
**Análisis:** Se puede observar en el gráfico anterior que el 62% de encuestados no conoce si la institución impulsa planes de formación académica que pueda ser aprovechada por el talento humano, mientras que el 38% mencionan que la PGE si impulsa este tipo de planes.

21. ¿Conoce usted si la institución promueve cursos de formación fuera del país?

**Tabla 30. Se promueven cursos de formación en el exterior**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	6%
No	188	94%
TOTAL	200	100%

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 32. Se promueven cursos de formación en el exterior**

**Análisis:** De acuerdo a la investigación realizada se observa que el 94% de encuestados desconocen sobre la promoción de cursos de formación que se realicen en el exterior, mientras que el 6% asiente que este tipo de cursos si están siendo promovidos por la PGE.

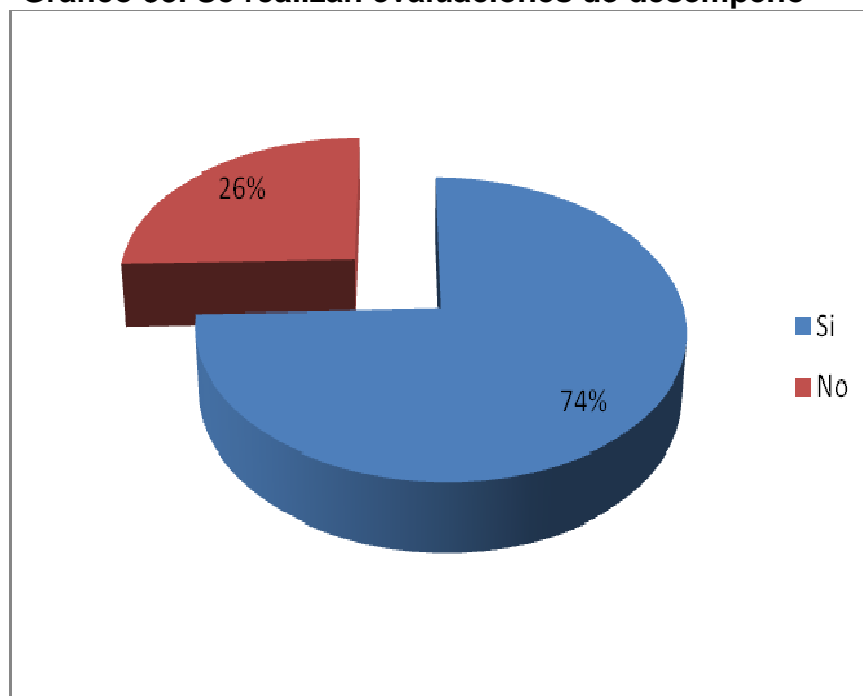
## PARTE VII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

**Tabla 31. Se realizan evaluaciones de desempeño**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	149	74%
<b>No</b>	51	26%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 33. Se realizan evaluaciones de desempeño**

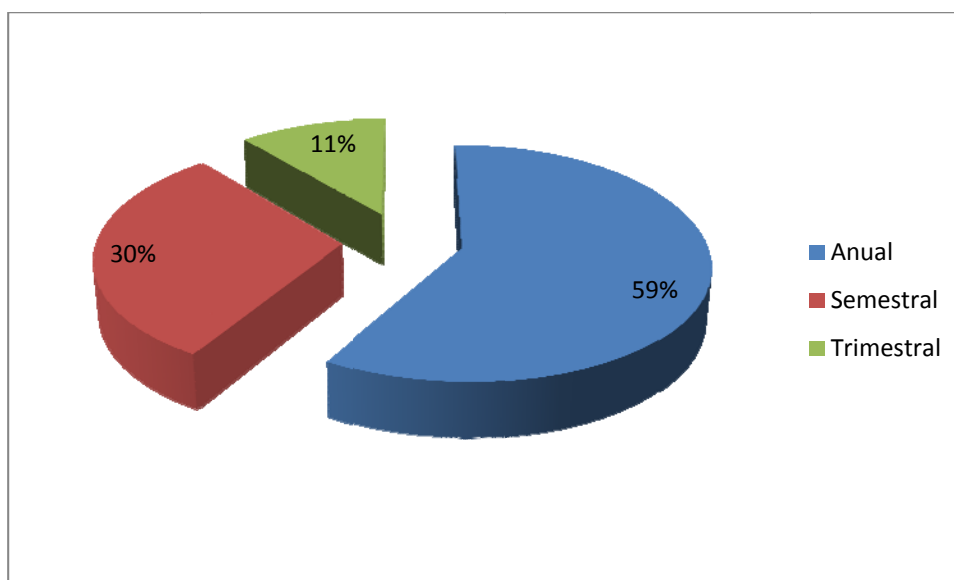
**Análisis:** El 74% de encuestados concuerdan en que si se realizan evaluaciones de desempeño en la institución, el 26% mencionan que desconocen que se realizan este tipo de evaluaciones dentro de la organización.

23. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño en la institución?

**Tabla 32. Frecuencia con qué se realizan evaluaciones de desempeño**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anual	87	59%
Semestral	45	30%
Trimestral	17	11%
TOTAL	<b>149</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 34. Frecuencia con qué se realizan evaluaciones de desempeño**

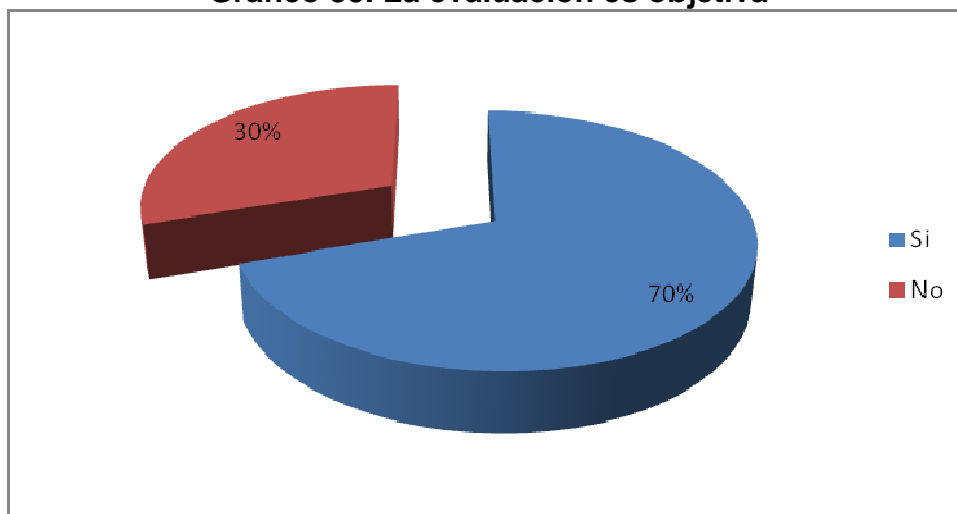
**Análisis:** De acuerdo con la información recopilada, el 59% de los encuestados menciona que este tipo de evaluaciones generalmente se realizan de forma anual, un 30% concuerda se realizan evaluaciones de desempeño semestralmente y finalmente el 11% restante mencionan que este tipo de evaluaciones de desempeño se realiza con frecuencia anual.

24. ¿Cree que la evaluación de desempeño es objetiva

**Tabla 33. La evaluación es objetiva**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	104	70%
<b>No</b>	45	30%
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta poblacional.

**Gráfico 35. La evaluación es objetiva**

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** el 70% de encuestados cree que si existe una evaluación objetiva a través de procesos adecuados que permiten medir el desempeño de los trabajadores, el 30% restante menciona el proceso de evaluación no es objetivo.

#### 4.8.2 Principales hallazgos

Los colaboradores que forman parte de la Procuraduría General del Estado en su gran mayoría son de género masculino, tienen una antigüedad mayor a 2 años dentro de la institución y tienen un nombramiento que les brinda estabilidad.

De acuerdo a la investigación realizada, la Procuraduría General del Estado no ha logrado difundir correctamente los valores organizacionales que rigen a la

institución, ya que son difundidos de vez en cuando a los colaboradores, el valor que más incidencia tiene es el valor de credibilidad sostenida el cual se cimienta sobre la honestidad, el respeto, la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas. La falta de una adecuada comunicación interna ha ocasionado que gran parte de los colaboradores conozcan parcialmente la estructura funcional y orgánica que tiene la entidad, además se observan problemas de relación laboral que afectan al ambiente organizacional de la PGE.

A pesar de que existe una planificación de talento humano, existe una desigual o inadecuada dotación de personal, ocasionando que los colaboradores tengan que desarrollar actividades diferentes a las establecidas en el cargo que ocupan, adicionalmente se puede identificar la falta de una adecuada coordinación dentro de las áreas de trabajo lo que limitan el mejor desempeño de la misma.

Respecto a la clasificación de puestos se pudo determinar que las funciones y responsabilidades que generalmente desempeña los colaboradores de la Procuraduría están acordes al perfil que mantiene y la mayoría de colaboradores pueden demostrar potencialmente las habilidades que poseen, lo que genera satisfacción en la mayoría de los colaboradores.

Para el ingreso a la institución, los postulantes son sometidos a un proceso de selección, la mayoría de colaboradores mencionan que dichos procesos son

equitativos, sin embargo, se observa una tendencia desfavorable donde un porcentaje considerable menciona que los procesos de selección son poco equitativos. Un aspecto importante dentro del proceso de reclutamiento es la apertura que ofrece la Procuraduría a su personal actual para ocupar vacantes que se abren en la institución, siendo los potenciales prospectos para quedarse con el puesto.

Respecto a la capacitación que recibe el personal de la institución, en la mayoría de los casos se muestra favorable al ofrecer una capacitación generalmente anual, además la institución cuenta con el espacio suficiente para poder desarrollar estas capacitaciones dentro de sus instalaciones lo que proporciona seguridad a los colaboradores, adicionalmente se observa que existe un alto porcentaje de colaboradores que desconocen que la institución brinda capacitaciones en el exterior.

El proceso de evaluación que utiliza la institución es conocido por la mayoría de sus colaboradores y este es aplicado generalmente dos una al año de manera objetiva bajo un proceso transparente.

#### **4.9 CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA**

- Actualmente se muestran mejoras notables en la gestión del talento humano de la Procuraduría General del Estado, la cual principalmente se basa en disponer de un personal con elevados



niveles de escolaridad y experiencia para ocupar cargos claves a fin de alcanzar una mejor productividad de la institución, sin embargo.

- La dotación anual de personal se realiza a través de una planificación institucional, en la cual están definidos los períodos y proyectos a realizar por la PGE, para la planificación se analiza los casos referentes a jubilaciones, renunciaciones, creaciones de puestos etc., que muestran la necesidad de colocar personal para el cumplimiento de objetivos generales y específicos establecidos en dichos proyectos.
- El plan de reclutamiento de la PGE está desarrollado bajo los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP, sin embargo, por requerimientos de la máxima autoridad o por requerimientos sobre el cumplimiento de los cambios en la Ley, en ocasiones se requiere la dotación de personal de manera urgente, por lo que este proceso ha sido ajustado de acuerdo a las necesidades de la institución.
- La planificación de la capacitación, es una de las debilidades de la institución, dado a que las decisiones respecto a la administración de los recursos están altamente centralizadas a la gestión por parte del Ministerio de Finanzas, lo que le resta independencia a la PGE y adicionalmente causa dificultad al momento de contar con los

recursos inmediatos necesarios para capacitar al personal cuando las exigencias así lo determinan.

- El desempeño laboral es realizado de acuerdo a una planificación institucional, donde se definen indicadores de medición de gestión laboral, el método utilizado es muy rígido, pues no permite evaluar la multidisciplinariedad del talento humano, es decir su capacidad y pericia para lograr las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.
- En la Procuraduría General del Estado están definidos los indicadores de gestión para cada una de las áreas que conforman la institución de acuerdo a los lineamientos establecidos en la planificación estratégica institucional. La mayor parte de estos indicadores se centran básicamente en el aprovechamiento de los recursos (financieros y materiales), actualmente no incluyen otro tipo de perspectivas como es el desempeño del talento humano, que se debería tomar en cuenta para lograr evidenciar el porcentaje de contribución de la gestión del talento humano a la consecución de la misión institucional.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1 PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

##### 5.1.1 Análisis situacional

A continuación se presenta el análisis de la situación actual de la Dirección Nacional de Planificación donde se determinaron fortalezas y debilidades del departamento, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo en el que se desenvuelve, a continuación se detallan los factores clave que influyen en el normal desarrollo de las actividades del departamento:

##### **Fortalezas:**

- Ejerce liderazgo departamental en el desarrollo de sus actividades con transparencia, responsabilidad e independencia.
- El talento humano del departamento es proactivo, honesto, comprometido y con experiencia.
- Comunicación abierta entre todos los integrantes del departamento.

**Debilidades:**

- Espacio físico insuficiente.
- Falta de capacitación para el talento humano del departamento.
- Procesos y Procedimientos no implementados en el departamento.
- Desigual distribución de cargas de trabajo.

**Amenazas:**

- Desconocimiento del rol del departamento por parte de los demás funcionarios de la institución.
- Inobservancia de la ley por parte de los funcionarios en el ejercicio de las labores que realizan.
- Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.
- Desconocimiento de las competencias y de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.

**Oportunidades:**

- Políticas de Estado encaminadas a la participación activa de instituciones públicas.

- Crecimiento económico del país, permite proponer alternativas de mejor gestión en las instituciones públicas y privadas.
- Distribución de recursos equitativos para ofrecer un mejor servicio a la sociedad.

Dichos factores claves serán confrontados posteriormente para determinar los que muestran una mayor influencia en la institución.

### **5.1.2 Filosofía departamental**

**Misión:** Agilizar día a día la gestión de los procesos institucionales, mediante la aplicación y consolidación de sistemas de planificación estratégica y operativa contribuyendo a mejorar la calidad de la gestión de toda la institución, alineada con las políticas, planes y necesidades del Estado ecuatoriano y de la sociedad en general.

**Visión:** Ser en cuatro años la Dirección modelo del Sector Público, en la gestión de los procesos de la Procuraduría General del Estado, con la colaboración del personal a su cargo ocupando puestos de trabajo acordes a sus competencias, manteniendo un personal satisfecho, motivado y comprometido al cumplimiento de los objetivos departamentales y de la institución.

**Principios y valores institucionales:**

Los principios y valores aplicados dentro de la Dirección Nacional de Planificación se basan en los establecidos en forma general para la PGE, los mismos que se mencionan a continuación:

- Acatamiento de las normas constitucionales y legales
- Credibilidad sostenida
- Ética
- Eficiencia y eficacia

**5.2 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DNP**

Las acciones estratégicas se basan en la combinación de los distintos factores clave que afectan a la Dirección Nacional de Planificación, los cuales han sido recogidos en el punto 5.1.1 del presente capítulo. Este procedimiento es importante por cuanto, facilita emplear las fortalezas para reforzar las debilidades, lo cual a su vez permite aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas en la operatividad del departamento.

Este procedimiento se facilita con el diseño de la matriz de acciones estratégicas, la misma que se detalla a continuación:

**Tabla 34. Matriz FODA estratégica**

MATRIZ FODA ESTRATÉGICA	FORTALEZAS –F	DEBILIDADES – D
	F1. Ejerce liderazgo departamental en el ejercicio de sus actividades con transparencia, responsabilidad e independencia. F2. El talento humano del departamento es proactivo, honesto, comprometido y con experiencia. F3. Comunicación abierta entre todos los integrantes del departamento.	D1. Espacio físico insuficiente. D2. Falta capacitación del talento humano del departamento. D3. Procesos y Procedimientos no implementados en el departamento.
OPORTUNIDADES – O	<b>ESTRATEGIAS –FO</b>	<b>ESTRATEGIAS –DO</b>
<b>O1. Políticas de Estado encaminadas a la participación activa de instituciones públicas.</b>	Reducir el presupuesto asignado a la partida talento humano.	Mejorar la satisfacción de los colaboradores.
<b>O2. Crecimiento económico del país, permite proponer alternativas de mejor gestión en las instituciones públicas y privadas.</b>	Dotar a los trabajadores todas las herramientas tecnológicas necesarias.	Contar con una plantilla de profesionales de alto nivel.
<b>O3. Distribución de recursos equitativos para ofrecer un mejor servicio a la sociedad.</b>		Mejorar las competencias y los conocimientos del personal.
AMENAZAS – A	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
<b>A1. Desconocimiento del rol de la institución por parte de los demás funcionarios de la institución.</b>	Mejorar las competencias profesionales del grupo de colaboradores.	Implementar un sistema de gestión basado en procesos
<b>A2. Inobservancia de la ley por parte de los funcionarios en el ejercicio de las labores que realizan.</b>	Implementar un plan de carreras para los colaboradores de la PGE.	Concertar las estrategias de crecimiento y desarrollo de la PGE con el personal
<b>A3. Incumplimiento y cuestionamiento a las observaciones generadas en la gestión de control y pronunciamientos de la PGE.</b>	Implementar un sistema de información gerencial para la administración del talento humano.	Dotar de un mejor clima laboral.
<b>A4. Desconocimiento de las competencias y de la PGE por parte de algunas entidades del sector público.</b>		Reducir la rotación del personal.

### 5.3 PLANTEAMIENTO DEL CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN DE LA P.G.E.

Conforme al análisis situacional de la DNP realizado se pudo identificar que el departamento tiene a favor muchos aspectos, sin embargo, aún quedan tareas pendientes, especialmente en lo que se refiere a la optimización de los recursos como: financieros, tecnológicos y humanos, así como los medios que permitan la evaluación de los mismos.

Hoy en día, la Procuraduría General del Estado cuenta con un modelo de gestión basado en la planificación institucional por resultados, sin embargo, no se avizora cambios inmediatos para mejorar los procedimientos que permitan elevar los niveles de eficiencia del talento humano conforme a nuevas metodologías de trabajo, de tal forma que los objetivos organizacionales a través de los ejes estratégicos dicten el accionar diario de la entidad.

A lo expuesto, se suma la presencia de factores externos (amenazas) que influyen en el normal desempeño de la institución y por ende de sus departamentos, restándole competitividad, más aun si se considera que estos no son fáciles de controlar o superar.

Sobre esta base, se propone una revisión de la presente propuesta para que posteriormente, partiendo de la revalorización del talento humano se considere un nuevo modelo de gestión que aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

La presente propuesta toma en consideración la idea expuesta por Huselid, Becker, y Beatty (2005), quienes mencionan que la base para alcanzar ventajas competitivas y un mayor desarrollo depende del éxito del grupo de colaboradores de las organizaciones, por lo que es importante aplicar nuevas herramientas que contribuyan a identificar los problemas que afectan su desarrollo.



En este contexto, parten las primeras propuestas de modelos de gestión del capital o talento humano que estuviesen alineadas con las premisas del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), entendido según Kaplan y Norton (2005), como la herramienta con la que “se monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia.”

Más concretamente, Dávila (1999, pág. 35), define al CMI como “una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía”.

En base a los conceptos expuestos y con la idea de plantear o relacionar las cuatro perspectivas que se incluyen en el CMI con los procesos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, las relacionadas directamente con el talento humano, según lo citado en Rodríguez, Aibar y Lima (2012), existe una tabla con las distintas relaciones entre ellas, la cual es presentada a continuación:

**Tabla 35. La gestión del conocimiento y las perspectivas del CMI**

Objetivos de la gestión del conocimiento	Perspectivas del CMI			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
<b>Exploración del conocimiento acumulado</b>	Impacto del programa de gestión del conocimiento.	Tiempo de respuesta; Reducción de rechazos; Tiempo de resolución de reclamaciones	Reducción del tiempo de ciclo (índice de productividad); Número de soluciones resueltas por consultas al repositorio; Conocimiento de problemas a través de los repositorios; Presentaciones, reuniones, discusiones, etc.	---
<b>Innovación del conocimiento nuevo</b>	Entrega de nuevos productos.	---	Conocimiento nuevo creado por las comunidades.	Tiempo de desarrollo de nuevos productos.
<b>Aumento del nivel de competencia</b>	Número de nuevos clientes.	Tiempo de resolución de reclamaciones.	Popularidad del repositorio; Moneda corriente (actualizaciones) del repositorio.	Número de especialistas en cada función y respectivas competencias

**Fuente:** (Rodrigues, Aibar, & Lima, 2012, pág. 73).

### 5.3.1 El proceso del CMI enfocado al talento humano

Según lo expuesto por Kaplan y Norton (2005), el CMI ha sido incorporado en muchos ámbitos por su versatilidad en la gestión de los recursos. Por lo cual proponen una guía de trabajo para su implementación, de la cual se derivará el diseño del CMI enfocado al talento humano para la Dirección Nacional de Planificación (DPN).

La metodología a seguir propone que la DNP debe tener formalizada la estrategia de la organización, la cual debe estar en función del talento humano y sus estrategias. De acuerdo a lo expuesto por Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez(2010), todo ello será siempre y cuando se hayan implantado canales

de comunicación integradores, a lo cual deben sumarse controles a fin de poner en evidencia el avance en la ejecución de las estrategias.

La propuesta del cuadro de mando de talento humano será promovida por la Dirección Nacional de Planificación de la Procuraduría General del Estado, que será la encargada de controlar el adecuado desarrollo e implantación del mismo dentro de su departamento.

La presente propuesta de implantar un sistema de gestión del talento humano en la DPN, estará definida en base a los parámetros dispuestos por la LOSEP en su artículo 54, para la administración técnica del talento humano, donde se establece que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público estará conformado por los subsistemas de: “ planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.”

Con estas premisas, el nuevo modelo de gestión obligatoriamente debe buscar la armonización adecuada de estos cinco subsistemas que abarcan la planificación, el crecimiento y el desarrollo del talento humano, alineados con los objetivos organizacionales de la Procuraduría General de Estado.

En el Gráfico 3 establecido en el Capítulo II, se pueden observar las etapas a desarrollar para diseñar el CMI enfocado al talento humano de la DNP, de

acuerdo a la metodología propuesta por Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez (2010), mencionada en el capítulo II de marco teórico.

#### 5.3.1.1 Definición estratégica

La definición estratégica se lo realizará con base a la misión y visión de la DNP donde se han establecido la razón de ser del Dirección así como el horizonte de la misma. Según Ríos et al (2010), las estrategias deben ser lo suficientemente claras de tal forma que todo el grupo de colaboradores estén en capacidad de entenderlas y asimilarlas.

Las estrategias determinadas de acuerdo a la matriz FODA estratégica, se detallan a continuación:

- Estrategias –FO:
  - Reducir el presupuesto asignado a la partida talento humano.
  - Dotar a los trabajadores todas las herramientas tecnológicas necesarias.
  
- Estrategias –DO:
  - Mejorar la satisfacción de los colaboradores.
  - Contar con una plantilla de profesionales de alto nivel.
  - Mejorar las competencias y los conocimientos del personal

- Estrategias – FA:
  - Mejorar las competencias profesionales del grupo de colaboradores.
  - Implementar un plan de carreras para los colaboradores de la PGE.
  - Implementar un sistema de información gerencial para la administración del talento humano.
  
- Estrategias – DA:
  - Implementar un sistema de gestión basado en procesos.
  - Concertar las estrategias de crecimiento y desarrollo de la PGE con el personal.
  - Dotar de un mejor clima laboral.
  - Reducir la rotación del personal que trabaja en la PGE.

#### 5.3.1.2 Establecimiento y alineación de los objetivos estratégicos de talento humano

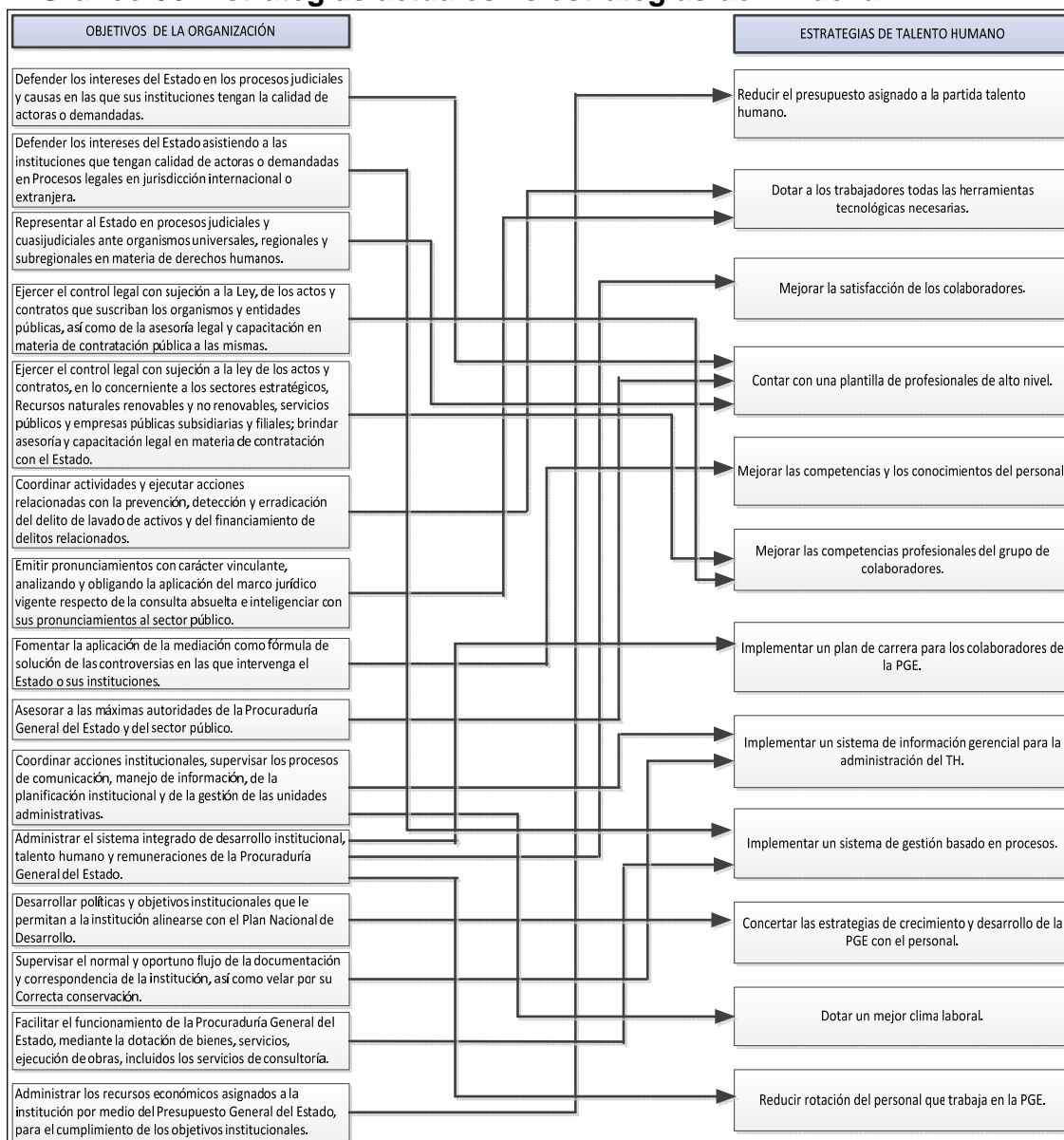
En este punto se detallan los propósitos a seguir para mejorar el desempeño del talento humano al interior de la PGE, que a posterior se espera sirva como un referente bibliográfico dentro de propuestas similares en entidades del sector público.

“Los objetivos estratégicos se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional.”(Francés, 2006, págs. 53-54)

Los objetivos estratégicos deben alinearse a las cuatro perspectivas que se incluyen en el modelo de gestión en base al CMI. Esto es, se debe partir de las mejoras al talento humano (crecimiento), pasando por los procesos internos, satisfacción al cliente, hasta alcanzar mejores niveles de rentabilidad.

Cabe indicar que las acciones estratégicas pasan a ser los objetivos, que va a seguir la DPN con el fin de asegurar la implementación de un CMI que permita medir y valorar el aporte del talento humano a la entidad en general.

A continuación se observa la alineación de los objetivos estratégicos de la institución con las estrategias de talento humano de la Dirección Nacional de Planificación:

**Gráfico 36. Estrategias actuales vs estrategias de TH de la DNP**

**Basado en: (Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez, 2010)**

### 5.3.1.3 Definición estratégica del talento humano

La Procuraduría General del Estado tiene una definición estratégica, ésta definición también debe ser realizada para la Dirección Nacional de Planificación. De igual forma se parte de la revisión de lo estipulado en la misión

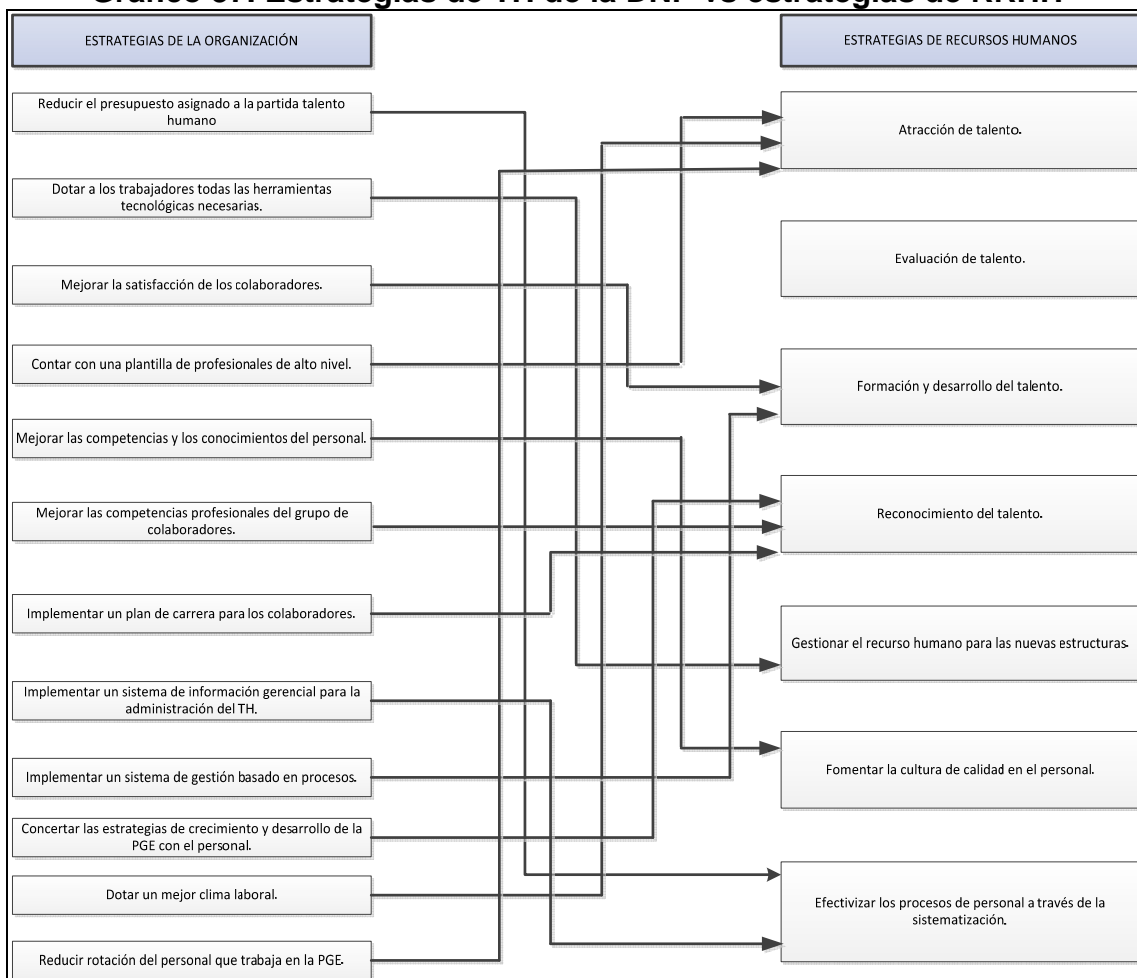
y visión de la institución tomando en cuenta todo aquello que hace referencia a la administración del talento humano.

Como se menciona en la misión de la PGE, las actividades realizadas se encaminan al cumplimiento de lo establecido en la Ley, dando relevancia al cumplimiento de los objetivos nacionales.

Respecto a la visión de la institución se requiere de un personal especializado para ofrecer un servicio de calidad, lo que implica entre varios aspectos la selección de personal con el perfil adecuado, con capacidad cognitiva y práctica, de tal forma que puedan adaptarse eficientemente a nuevas metodologías de trabajo emprendidas por la entidad, para lo cual se requiere de una constante capacitación dentro de la institución.

La definición estratégica del talento humano se lo realiza a través de la contrastación entre las relaciones de las estrategias de la DNP y las del talento humano. Esto será realizado siguiendo la metodología propuesta por Ríos, Ferrer, Muñoz, y Martínez(2010), obteniéndose el siguiente esquema de relaciones:



**Gráfico 37. Estrategias de TH de la DNP vs estrategias de RRHH**

**Fuente: (Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez, 2010)**

Teniendo como referencia la estructura de relaciones planteada en el gráfico anterior, se efectuará la definición estratégica para el talento humano de la Dirección Nacional de Planificación como se anota a continuación:

“Reclutar talento humano calificado y capacitado para la Dirección Nacional de Planificación, de tal forma que su contingente coadyuve al logro de los objetivos de la Dirección y de Procuraduría General del Estado, utilizando canales de contratación adecuados y justos; entregando todas las herramientas

y directrices necesarias para garantizar el buen desempeño, en un ambiente de continuo desarrollo personal y crecimiento profesional”.

#### 5.3.1.3.1 Perspectiva financiera

Desde el punto de vista del CMI y según lo expuesto por Kaplan y Norton (2005), los objetivos de la perspectiva financiera típicamente se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento económico y el valor para los propietarios de las empresas, esto es, permiten contrastar si el desempeño empresarial ha contribuido a mejorar periodos anteriores, desde la óptica económica.

Por el contrario, desde el modelo de gestión del CMI enfocado al talento humano, la perspectiva financiera pretende o busca como objetivo macro, la maximización del capital humano y la minimización de los costos de recursos humanos, toda vez que se ha contribuido a incrementar el valor de la empresa u organización.

En este contexto, el objetivo estratégico de talento humano de la DNP desde la perspectiva financiera es:

1. Reducir en un 5% el presupuesto asignado a la partida general de talento humano, suprimiendo aquellas partidas innecesarias o en exceso.

#### 5.3.1.3.2 Perspectiva de clientes internos

La perspectiva de clientes desde la visión general del CMI, tiene que ver con el análisis del mercado a profundidad, esto es identificar los distintos segmentos de mercado, las preferencias de los consumidores y los medios que sirven para su atención (Vidal, 2005).

Con ello, este tipo de objetivos estratégicos están dirigidos a incrementar el porcentaje de participación del mercado, retener y satisfacer adecuadamente a los clientes actuales y potenciales.

Por el contrario, el modelo de gestión basado en el CMI con enfoque al talento humano da un giro importante, volcándose todo el interés hacia la satisfacción del cliente interno y más no del externo.

En base a lo expuesto, los objetivos estratégicos desde la perspectiva de clientes enfocado al talento humano para la DNP son los siguientes:

1. Alcanzar el 100% de satisfacción de los colaboradores una vez que se haya implementado el nuevo modelo de gestión.
2. Contar con los mejores profesionales para que formen parte de la PGE.

#### 5.3.1.3.3 Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos desde el planteamiento general del CMI, trata sobre aquellos aspectos funcionales de la entidad, es decir, las áreas de producción, mercado, recursos humanos y finanzas, tratando de valorarlas en forma aislada. (Vidal, 2005)

Con ello, los objetivos estratégicos se centran en establecer mejores niveles de desempeño de todas las áreas funcionales para satisfacer los requerimientos de los demandantes.

Por el contrario, desde el modelo de gestión basado en el CMI con enfoque en el talento humano, según Ríos et al. (2010), los objetivos estratégicos de los procesos internos se delinearán a cada uno de los objetivos de la perspectiva de clientes, tratando de definir todos los procesos que el talento humano debe realizar para alcanzarlos.

Con base a lo expuesto, los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos para la DNP son los siguientes:

1. Implementar un sistema de gestión basado en procesos que coadyuve al desarrollo del personal.
2. Dotar al 100% de la plantilla de colaboradores todas las herramientas tecnológicas necesarias, para un mejor desempeño.

#### 5.3.1.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocado desde el CMI general, se refiere específicamente a los procesos del área de gestión humana, esto es, trata sobre aquellos aspectos relacionados a la “vinculación y desarrollo, la salud ocupacional, el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores” (Vidal, 2005, pág. 263).

Para el caso del CMI enfocado al talento humano, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento según Ríos et al. (2010), se refiere a “establecer los objetivos de forma que la compañía genere las habilidades para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor.” (pág. 156)

El cambio relevante bajo este nuevo enfoque, se refiere a que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento “además de considerar los objetivos para que el personal de recursos humanos cuente con las competencias requeridas para administrar y operar los procesos internos críticos, también se refiere a los recursos tecnológicos y a los procedimientos necesarios que sean la base para el cumplimiento de los objetivos de las otras tres perspectivas” (Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez, 2010, pág. 157).

Dentro de esta perspectiva, teniendo en cuenta que la PGE y sus Direcciones Nacionales en conjunto se rigen como una entidad pública, la gestión del talento humano se delinea a lo dispuesto en la LOSEP respecto al

Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, con lo cual se debe incluir a los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño.

Con estas premisas, los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento bajo el modelo de gestión basado en el CMI con enfoque en el talento humano son los siguientes.

**Subsistema de planificación del talento humano:**

1. Concertar al 100% de la plantilla de personal a emprender las estrategias de crecimiento y desarrollo de la PGE.

**Subsistema de clasificación de puestos:**

2. Mejorar en un 50% las competencias profesionales del grupo de colaboradores de la PGE.

**Subsistema de reclutamiento y selección de personal:**

3. Reducir al 2% la rotación del personal que trabaja en la PGE.

**Subsistema de formación, capacitación y desarrollo profesional:**

4. Implementar un plan de carrera a fin de elevar la conducta de liderazgo y crecimiento académico de los colaboradores de la PGE.
5. Mejorar en un 15% las competencias y los conocimientos del personal de la PGE una vez que se haya implementado el nuevo modelo de gestión.

**Subsistema de evaluación del desempeño:**

6. Promover un clima laboral que promueva la satisfacción del colaborador de la PGE.
7. Implementar un sistema de información gerencial para la administración del talento humano.

**5.3.1.4 Mapa estratégico de talento humano**

El mapa estratégico o de relaciones causa-efecto, es uno de los elementos principales para el desarrollo del CMI, pues en él se especifica con claridad si los objetivos presentan una secuencia lógica hasta alcanzar la estrategia de la organización.

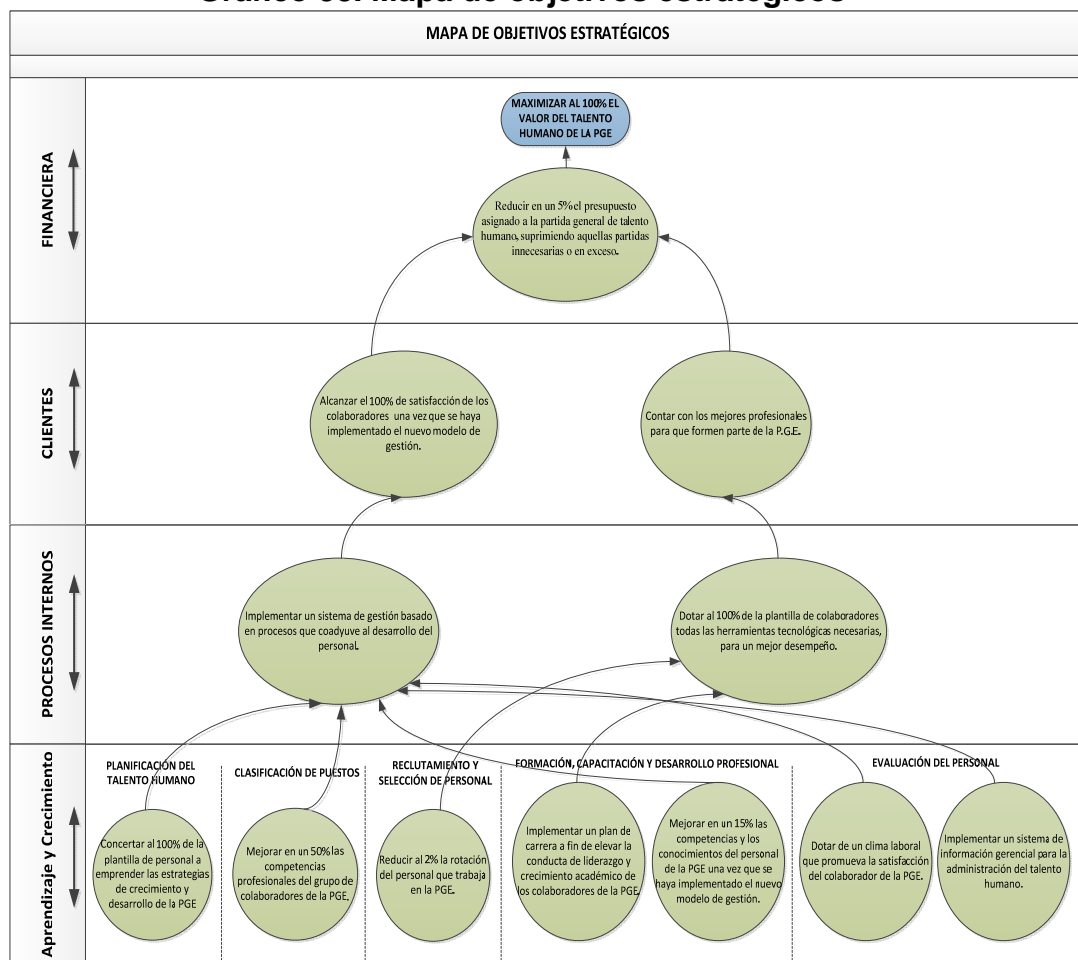
El mapa estratégico permitirá representar gráficamente la consecución de los objetivos estratégicos que se conectan entre sí por medio de vínculos que denotan las relaciones de causalidad.

La elaboración del mapa estratégico permite ver como cada objetivo es a la vez la causa o efecto de sus anteriores o siguientes. Esto da una mejor visión del camino correcto que el talento humano de la DNP tendrá que seguir hasta alcanzar la estrategia organizacional. Para que ello suceda, es también necesario que cada relación causa-efecto se entrecruce con la respectiva perspectiva, de tal forma que la satisfacción de los colaboradores sea alcanzada plenamente.

Asimismo, cabe indicar que los objetivos se han derivado de cada una de las acciones estratégicas definidas en el apartado 5.2. Estos se han definido conforme al cumplimiento de parámetros de cuantificación, delimitación y consecución. Mismos que se deberán ajustar a la situación base de la PGE y de la DPN.

Conforme a estas premisas se ha elaborado el siguiente mapa estratégico para el talento humano de la DNP:

**Gráfico 38. Mapa de objetivos estratégicos**





### 5.3.1.5 Selección y construcción de indicadores de gestión

La selección y construcción de indicadores es de vital importancia porque permite contar con una herramienta para medir el alcance de los objetivos y por ende de la estrategia. Los indicadores son básicamente el sistema de gestión con el que se logrará obtener información sobre los aspectos claves de la organización.

Una vez establecidos los indicadores, es importante considerar si cumplen ciertas características para ser calificados como tales, es decir, si su elaboración permitirá evidenciar el grado de avance o progreso de alguna actividad dentro de la organización.

En este contexto, Salgueiro (2005), propone ciertas características que deben cumplir los indicadores:

Se debe poder identificar fácilmente: que no se encuentre dificultad alguna en medirlos.

Solo se debe medir aquello que es importante: solo deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada.

Se debe comprender claramente: entender y comprobar que los subordinados han comprendido bien, que es lo que se va a medir y por qué.

Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular. (págs. 11-12)

Para el caso del presente estudio los indicadores propuestos se clasifican en dos grupos: 1) cualitativos: aquellos que permitirán evaluar el desempeño de áreas específicas de la PGE; y, 2) cuantitativos: aquellos que evalúan el desempeño pero en términos de valores a manera de rentabilidad, solvencia y productividad. El resultado por lo general fluctuará entre 0 y 1, donde 0 es la situación más desfavorable y 1, la más favorable.

Asimismo, los indicadores están agrupados dentro de las cuatro perspectivas que conforman el CMI con enfoque en talento humano, y que se elaboran de acuerdo a cada objetivo estratégico propuesto.

Así por ejemplo, los indicadores de la perspectiva financiera en una entidad pública se centran principalmente en medir el nivel de productividad de la entidad y del talento humano, valorando específicamente la productividad por servidor y el costo por empleado.

Para el caso de la perspectiva de clientes, se busca medir el grado de satisfacción del cliente interno, esto es, establecer si las actividades o procesos realizados por la organización están creando valor añadido para los colaboradores de la DNP.

Respecto a los indicadores de los procesos internos, estos medirán la capacidad de la organización para crear actividades que generan valor al talento humano, es decir, que todos ellos debe buscar la innovación así como elevar la eficiencia de los procesos del talento humano.

Por último, para el caso de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los indicadores permitirán medir el grado de satisfacción del cliente interno, los cuales se delinearán dentro de los cinco subsistemas establecidos por la LOSEP, específicamente tratan de medir el clima organizacional, el nivel de tecnificación y el desarrollo de competencias del talento humano.

Con base a lo expuesto, a continuación se detallan los indicadores clasificados por tipo de perspectiva:

**Tabla 36. Indicadores para cada objetivo estratégico**

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA
<b>Reducir en un 5% el presupuesto asignado a la partida general de talento humano, suprimiendo aquellas partidas innecesarias o en exceso.</b>	Asegurar que el presupuesto asignado a la partida talento humano se reduzca	Variación anual= Presupuesto ejecutado talento humano año actual/ Presupuesto ejecutado talento humano año anterior	Anual
PERSPECTIVA CLIENTES			
<b>Alcanzar el 100% de satisfacción de los colaboradores una vez que se haya implementado el nuevo modelo de gestión.</b>	Verificar si los colaboradores están satisfechos plenamente	Satisfacción laboral=sugerencias atendidas/total sugerencias requeridas	Semestral y/o anual
<b>Atraer a los mejores profesionales para que formen parte de la PGE.</b>	Asegurar de contratar al personal idóneo	Plantilla de calidad= No. De profesionales de tercer nivel/ plantilla total	Anual
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
<b>Implementar un sistema de gestión basado en procesos que coadyuve al desarrollo del personal.</b>	Asegurar la implementación óptima de nuevos modelos de gestión	Nuevos modelos = No. De estructuras definidas y documentadas/total estructuras propuestas	Por proyecto o plan
<b>Dotar al 100% de la plantilla de trabajadores las todas las herramientas tecnológicas necesarias.</b>	Aseguran que los colaboradores cuenten con todas las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo	Grado de tecnificación= No. De empleados con herramientas tecnológicas necesarias/plantilla total	Anual
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
<b>Concertar al 100% de la plantilla de personal a emprender las estrategias de crecimiento y desarrollo de la PGE.</b>	Asegurar que las estrategias sean desarrolladas dentro de los plazos establecidos	Grado de compromiso= colaboradores comprometido/plantilla total	Anual
<b>Mejorar en un 50% las competencias profesionales del grupo de colaboradores de la PGE.</b>	Asegurar que la capacidad de los colaboradores mejore continuamente	Competencias desarrolladas=habilidades desarrolladas/habilidades identificadas	Anual
<b>Reducir al 2% la rotación del personal que trabaja en la PGE.</b>	Verificar que el personal no renuncie frecuentemente	Retención del personal clave=personal clave/total personal	Anual
<b>Implementar un plan de carrera a fin de elevar la conducta de liderazgo y crecimiento académico de los colaboradores de la PGE.</b>	Asegurar que los trabajadores se mantengan motivados	% de avance del plan de carrera=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Por proyecto o plan
<b>Mejorar en un 15% las competencias y los conocimientos del personal de la PGE una vez que se haya implementado el nuevo modelo de gestión.</b>	Asegurar que el nivel de competencias y conocimientos se mejoren	Evaluación del desempeño= puntaje obtenido de 0 hasta 10 (0 es malo y 10 excelente)	Anual
<b>Dotar de un clima laboral que promueva la satisfacción del colaborador de la PGE.</b>	Asegurar que los trabajadores estén conformes en sus puestos de trabajadores	% Satisfacción del talento humano= empleados motivados/plantilla total	Anual
<b>Implementar un sistema de información gerencial para la administración del talento humano.</b>	Asegurar la disponibilidad de información de la gestión de talento humano	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/plantilla total	Por proyecto o plan

#### 5.3.1.6 Elaboración del cuadro de mando de talento humano

Toda la información hasta ahora recogida debe ser presentada en una especie de plantilla o cuadro, el cual contiene los indicadores ordenados conforme a los objetivos estratégicos y sus perspectivas. A ello se deben agregar los planes y/o proyectos y los responsables de los mismos.

El cuadro de mando debe ser claro, a fin de facilitar la visualización de los avances logrados, los responsables y el costo de los planes a emprenderse. Cabe indicar que el cuadro de control es el resultado del CMI. Es el documento que sirve para presentar a toda la organización con un estatus de desempeño, identificado con colores que da la idea del avance de la estrategia estratégica.

El CMI con enfoque en el talento humano se desprende del avance de cada uno de los subsistemas que conforman el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público.

El CMI también muestra el nivel de cumplimiento de los objetivos individuales personales, para lo cual, como estrategia para mejorar el desempeño, es recomendable entregar reconocimientos de tipo remunerativo y no remunerativo.

A continuación se presenta el CMI con enfoque al talento humano de la DNP, con ello se proponer dotar de una herramienta adecuada para efectivizar

la gestión del talento humano, que buscan no solo mejorar las condiciones laborales, sino mejorar los niveles de desempeño reflejados en una mejor gestión administrativa general:

**Tabla 37. Cuadro de mando de talento humano de la DNP**

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	META	MEDIDAS		ALCANCE						RESPONSABLE	PLAN/PROYECTO	PRESUPUESTO
				INDICADOR	FRECUENCIA	2014 (I S)	2014 (II S)	2015 (I S)	2015 (II S)	2016 (I S)	2016 (II S)			
FINANCIERA	<b>Maximizar el valor y la productividad del talento humano</b>	Reducir en un 5% el presupuesto asignado a la partida general de talento humano, suprimiendo aquellas partidas innecesarias o en exceso.	Asegurar que el presupuesto asignado a la partida talento humano se reduzca	Variación anual= Presupuesto ejecutado talento humano año actual/ Presupuesto ejecutado talento humano año anterior; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Anual	≤ 5%	≤ 4%	≤ 3%	≤ 2%	≤ 1%	-	Dirección Nacional de Planificación	Plan de control y evaluación financiera	5.000
CLIENTES	<b>Crear valor para los colaboradores</b>	Alcanzar el 100% de satisfacción de los colaboradores de la PGE una vez que se haya implementado el nuevo modelo de gestión.	Verificar el nivel de satisfacción de los colaboradores	Satisfacción laboral=sugerencias atendidas/total sugerencias requeridas; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Semestral y/o anual	≥ 90%	≥ 92%	≥ 94%	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%	Dirección Nacional de planificación y Coordinación Administrativa Financiera	Plan de asesoría al cliente interno	7.000
		Contar con los mejores profesionales para que formen parte de la PGE.	Contratar al personal más idóneo	Plantilla de calidad= No. De profesionales de tercer nivel/ plantilla total; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Anual	≥ 90%	≥ 92%	≥ 94%	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%			
PROCESOS INTERNOS	<b>Innovar el talento humano y mejorar la eficiencia en los procesos del talento humano</b>	Implementar un sistema de gestión basado en procesos que coadyuve al desarrollo del personal.	Implementar nuevos modelos de gestión	Nuevos modelos = No. De estructuras definidas y documentadas/total estructuras propuestas; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Por proyecto o plan	-	1	-	2	-	3	Subprocurador General, Dirección Nacional de planificación y Coordinación Administrativa Financiera	Plan para la implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el CMI con enfoque al talento humano	10.000
		Dotar al 100% de la plantilla de trabajadores las todas las herramientas tecnológicas necesarias.	Dotar todas las herramientas necesarias	Grado de tecnificación= No. De empleados con herramientas tecnológicas necesarias/plantilla total; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Anual	≥ 95%	≥ 97%	≥ 99%	≥ 100%	-	-			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<b>Mejorar las competencias y capacidad del talento humano en un ambiente laboral adecuado</b>	Concertar al 100% de la plantilla de personal a emprender las estrategias de crecimiento y desarrollo de la PGE.	Cumplir las estrategias de mejora planteadas	Grado de compromiso= colaboradores comprometido/plantilla total; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Anual	≥ 95%	≥ 97%	≥ 100%	-	-	-	Subprocurador General, Dirección Nacional de planificación, Coordinación Administrativa Financiera y Unidad de informática	Plan de capacitación continua	15.000
		Mejorar en un 50% las competencias profesionales del grupo de colaboradores de la PGE.	Mejorar la capacidad de los colaboradores	Competencias desarrolladas=habilidades desarrolladas/habilidades identificadas; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Anual	≥ 90%	≥ 92%	≥ 94%	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%			
		Reducir al 2% la rotación del personal que trabaja en la PGE.	Reducir el nivel de deserción laboral	Retención del personal clave=personal clave/total personal; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Anual	≥ 90%	≥ 92%	≥ 94%	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%			
		Implementar un plan de carrera a fin de elevar la conducta de liderazgo y crecimiento académico de los colaboradores de la PGE.	Implantar planes de incentivos	% de avance del plan de carrera=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Por proyecto o plan	≥ 95%	≥ 97%	≥ 99%	≥ 100%	-	-			
		Mejorar en un 15% las competencias y los conocimientos del personal de la PGE una vez que se haya implementado el nuevo modelo de gestión.	Mejorar el nivel de competencias y conocimientos	Calificación del servicio= de 0 hasta 10 (0 es malo y 10 excelente); % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Anual	7	7,5	8	8,5	9	10			
		Dotar de un clima laboral que promueva la satisfacción del colaborador de la PGE.	Nivel de conformidad de los puestos de trabajo	% Satisfacción del talento humano= empleados motivados/plantilla total; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Anual	≥ 95%	≥ 97%	≥ 99%	≥ 100%	-	-			
		Implementar un sistema de información gerencial para la administración del talento humano.	Asegurar la disponibilidad de información de la gestión de talento humano	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/plantilla total; % de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto	Por proyecto o plan	≥ 90%	≥ 92%	≥ 94%	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%			
													Plan de mejoramiento del ambiente laboral	5.000
													Plan de innovación tecnológica.	3.000

## **5.4 IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ENFOCADO AL TALENTO HUMANO**

La implementación del CMI implica cumplir tres elementos importantes para alcanzar los objetivos estratégicos de la PGE. Estos son:

1. La perspectiva adecuada.
2. Los indicadores adecuados.
3. La ejecución adecuada.

### **5.4.1 Condiciones para la implementación del CMI enfocado al TH**

#### **5.4.1.1 La perspectiva adecuada**

Como se ha hecho hincapié a lo largo del presente estudio, esta nueva concepción de gestión del talento humano, ha buscado generar en los responsables de la dirección de la PGE, volcar todos sus esfuerzos (materiales y económicos), a elevar el potencial de sus colaboradores. A su vez, busca ratificar el compromiso, la adopción de nuevos comportamientos, nuevas expectativas de rendimiento, y otras formas de gestionar las estrategias y de dirigir a los colaboradores.

Según Huselid, Becker, y Beatty (2005) esto será posible únicamente si en la PGE se cumplen las siguientes seis características:



El delegado asignado a emprender el nuevo modelo de gestión de talento humano espera al menos contar con el máximo apoyo de los directivos de la PGE, así como de del resto de áreas para comunicar a los colaboradores la necesidad de emprender las estrategias para lograr el éxito de todos en conjunto.

El delegado o responsable asignará responsabilidades para la ejecución de los planes o proyectos, así como a medir el alcance de los indicadores de gestión propuestos para cada una de las actividades clave en la organización.

Los máximos directivos estarán en capacidad de entender la magnitud de este nuevo modelo de gestión, esto es, concientizarlos sobre la necesidad de contar con colaboradores diferenciados que aporten a la eficaz ejecución estratégica.

Gracias a este nuevo modelo de gestión, los directivos y unidades de apoyo y operativas de la PGE, entenderán sobre la necesidad de contar con talento humano que produzca mejores rendimientos, tanto en calidad como en productividad.

Los directores de las diferentes áreas de la PGE comparten la responsabilidad frente al éxito o fracaso de los colaboradores, puesto que una mala inducción o capacitación de lo que se pretende alcanzar, puede desviar el interés de los colaboradores.

El responsable de la Dirección Nacional de Planificación debe a su vez entender que contar con colaboradores exitosos incide en el resultado macro de la PGE.

#### 5.4.1.2 Los indicadores adecuados

Para el caso de la gestión del CMI con enfoque al talento humano, los indicadores son muy relevantes, puesto que permiten a los directores hacer el seguimiento respectivo a los resultados alcanzados en determinada fecha.

Respectos a los indicadores, la PGE al adoptar este nuevo modelo de gestión, debe cumplir ocho características:

La PGE se centra en pocos indicadores de talento humano, los cuales deben ser relevantes para todo el grupo de colaboradores.

Debe tener claro que cada indicador propuesto tiene su fin, esto es, que deben medir cualquier avance en el logro de los objetivos organizacionales.

Los indicadores propuestos se deben basar en la propia realidad y no en referentes de entidades exitosas, o en el peor de los casos, que se deje de lado a aquellos que cubran áreas críticas de la PGE.

Los indicadores del talento humano de la PGE deben ser reformulados, puesto que las exigencias y nuevas metodologías de trabajo así lo exigen.

Se debe considerar que el factor clave para determinar el valor de un indicador de gestión del talento humano está en la relación del éxito de los colaboradores y el éxito de la institución.

La PGE debe recopilar indicadores referentes a los recursos económicos asignados a la capacitación y reconocimiento de los colaboradores.

La Dirección Nacional de Planificación de la PGE debe preocuparse de que el sistema de gestión del talento humano y los resultados que alcance la organización como tal deben estar alineados o encajados correctamente.

La Dirección Nacional de Planificación de la PGE debe contar con profesionales que tendrán a cargo el diseño y desarrollo de los indicadores apropiados, para posteriormente explicar el alcance de su aplicación a todos los integrantes de la organización.

#### **5.4.2 Modelo de gestión basado en el CMI enfocado al TH**

##### **5.4.2.1 Diagnóstico inicial**

La iniciativa planteada en el presente estudio, parte necesariamente del análisis de la situación inicial o de partida de la PGE y de la DNP. Esto ha permitido identificar los factores claves de éxito, denominados como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). En base a estos factores han sido definidos los objetivos y estrategias para maximizar el valor de la Dirección.

#### 5.4.2.2 Definición de la política de gestión

La Dirección Nacional de Planificación de la PGE es la responsable de delinear las políticas para emprender el nuevo modelo de gestión. Esto implica detallar las actividades de implementación y actualización del CMI con enfoque al talento humano.

Las Autoridades deben garantizar el desarrollo integral de todos los colaboradores sin excepción, lo cual es posible cuando la organización vuelque sus esfuerzos e interés en valorar más a su recurso humano, puesto que ellos son el eje fundamental de la prestación de servicios de la PGE.

#### 5.4.2.3 Crear el Comité para la planificación e implementación del CMI con enfoque al talento humano

Como se planteó en el CMI de la PGE, la puesta en marcha de la propuesta estará a cargo de un equipo multidisciplinario, conformado por las máximas

autoridades, la Dirección Nacional de Planificación y la Coordinación Nacional Administrativa Financiera. Quienes previamente deberán contar con los conocimientos y la capacidad necesaria para hacer realidad la nueva propuesta de gestión para el talento humano.

Este grupo de profesionales conformará el “comité de planificación e implementación del CMI con enfoque al talento humano de la DPN”, cuyo objetivo principal será velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos conforme a lo detallado en el cuadro de mando.

#### 5.4.2.4 Planes y programas de acción

##### 5.4.2.4.1 Plan de control y evaluación financiera

**Alcance:**

Diseño de un plan para el control y la evaluación financiera, que refleje la asignación adecuada de los recursos provenientes de la entidad central, así como su optimización.

**Objetivo:**

Proponer la mejora en la gestión de los recursos financieros, disminuyendo el presupuesto asignado al talento humano, eliminando partidas innecesarias o en exceso.

**Acciones/actividades:**

- Definir las partidas presupuestarias que requieren control en la unidad.
- Enviar notificaciones a la unidad para definir correctivos.
- Revisar partidas presupuestarias.
- Evaluar la necesidad de modificar la sistematización de la información financiera que se genera en la unidad.
- Presupuestar la implementación del plan.
- Contratar a la organización a cargo de realizar el plan requerido.
- Capacitar al personal sobre la gestión del nuevo sistema de información.
- Puesta en marcha del sistema de información, control y evaluación de resultados.

**Indicadores de gestión:**

Variación anual= Presupuesto ejecutado talento humano año actual/  
Presupuesto ejecutado talento humano año anterior

% de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del  
proyecto.

**Tiempo:** 12 meses.

**Recursos:** Humanos, financieros y tecnológicos.

**Responsables:** Dirección Nacional de Planificación y la Coordinación  
Nacional Administrativa Financiera.

**Presupuesto:** USD 5.000

#### 5.4.2.4.2 Plan de asesoría al cliente interno

**Alcance:**

Establecer estrategias idóneas para atender los requerimientos del personal, a fin de mejorar su desempeño y productividad.

**Objetivo:**

Desarrollar un plan de asesoría al cliente interno para el desarrollo de sus capacidades, que refleje una mayor participación y compromiso para con la entidad.

**Acciones/actividades:**

- Análisis actual de las condiciones de trabajo de la dirección.
- Contratación de una empresa especializada para la realización de capacitaciones.
- Definición de líneas o canales para atender requerimientos del personal.
- Concertación y aceptación de propuestas de mejora.

**Indicadores de gestión:**

Satisfacción laboral=sugerencias atendidas/total sugerencias requeridas

Plantilla de calidad= No. De profesionales de tercer nivel/ plantilla total

% de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto.

**Tiempo:** 12 meses.

**Recursos:** Humanos, financieros y tecnológicos.

**Responsables:** Dirección Nacional de Planificación y la Coordinación Nacional Administrativa Financiera.

**Presupuesto:** USD 7.000

5.4.2.4.3 Plan para la implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el CMI con enfoque al talento humano

**Alcance:**

Desarrollar nuevas metodologías para la gestión empresarial, que permita mejorar su competitividad, gracias al recurso humano capacitado y comprometido, que viabilice el logro de los objetivos organizacionales, dentro de un ambiente favorable para el cliente interno.

**Objetivo:**

Implementar y difundir un modelo de gestión empresarial basado en el CMI con enfoque al talento humano, de tal forma que todos los objetivos, se delinee a alcanzar mejores niveles de desempeño y un mayor protagonismo en el ámbito legal en el país.



**Acciones/actividades:**

- Análisis situacional inicial de la administración del talento humano de la institución y la DNP.
- Definición de los factores clave de éxito del talento humano.
- Presentación de la estrategia de la organización, para una mejor gestión del talento humano.
- Presentación del modelo de gestión estratégica.
- Establecimiento de los objetivos estratégicos de la organización y la unidad.
- Definición de los indicadores de gestión.
- Elaboración del CMI con enfoque al talento humano.
- Presentación del modelo de gestión estratégica con enfoque al talento humano.
- Aprobación del modelo de gestión estratégica.
- Definición del cronograma de implementación del modelo de gestión.
- Capacitación en nuevas metodologías.
- Post-evaluación.

**Indicadores de gestión:**

Nuevos modelos = No. De estructuras definidas y documentadas/total estructuras propuestas.

Grado de tecnificación= No. De empleados con herramientas tecnológicas necesarias/plantilla total.

% de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto.

**Tiempo:** 24 meses.

**Recursos:** Humanos, financieros y tecnológicos.

**Responsables:** Dirección Nacional de Planificación y la Coordinación Nacional Administrativa Financiera.

**Presupuesto:** USD 10.000

#### 5.4.2.4.4 Plan de capacitación continúa

**Alcance:**

Mejorar las competencias del talento humano para facilitar la realización de las tareas conforme a nuevas tendencias de trabajo y tecnológicas, elevando su nivel de competitividad y autorrealización.

**Objetivo:** Desarrollar un plan de capacitación para desarrollar las competencias del talento humano para que enfrenten nuevos retos con mayor facilidad y les otorgue mejores beneficios.

**Acciones/actividades:**

- Evaluar la capacidad del talento humano de la unidad.
- Identificar factores que impiden elevar la competitividad del talento humano de la unidad.
- Definir los aspectos a mejorar.
- Elaborar el esquema del plan de capacitación.

- Contratar a la empresa que capacitará al personal.
- Elaborar el cronograma de capacitación.
- Ejecutar la capacitación.
- Ceremonia de clausura.

**Indicadores de gestión:**

Grado de compromiso= colaboradores comprometido/plantilla total

Competencias desarrolladas=habilidades desarrolladas/habilidades identificadas

% de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto

**Tiempo:** 12 meses.

**Recursos:** Humanos, financieros y tecnológicos.

**Responsables:** Dirección Nacional de Planificación, la Coordinación Nacional Administrativa Financiera y Unidad de informática.

**Presupuesto:** USD 15.000

5.4.2.4.5 Plan de incentivos y reconocimientos al personal

**Alcance:**

Reconocer profesional y económicamente el esfuerzo del talento humano, a través de la concesión de gratificaciones y reconocimientos, en igualdad de condiciones entre todos los colaboradores.

**Objetivo:**

Desarrollar un plan de realización profesional al talento humano y mejora de competencias del personal, que favorezca a elevar los estándares de desempeño y la disminución de la rotación del personal.

**Acciones/actividades:**

- Evaluar del desempeño del talento humano de la unidad.
- Identificar al personal con mejor calificación.
- Reconocer públicamente al personal con mejor calificación.
- Solicitar o financiar la concesión de incentivos.
- Diseñar un plan de carrera.
- Implantar del plan de carrera.
- Evaluación de retroalimentación al personal.

**Indicadores de gestión:**

Retención del personal clave= $\frac{\text{personal clave}}{\text{total personal}}$

$\% \text{ de avance del plan de carrera} = \frac{\text{etapas del proyecto desarrolladas}}{\text{total etapas del proyecto}}$

Calificación del servicio= de 0 hasta 10 (0 es malo y 10 excelente)

$\% \text{ de avance del plan} = \frac{\text{etapas del proyecto desarrolladas}}{\text{total etapas del proyecto}}$

**Tiempo:** 18 meses.

**Recursos:** Humanos, financieros y tecnológicos.

**Responsables:** Dirección Nacional de Planificación, la Coordinación Nacional Administrativa Financiera y Unidad de informática.

**Presupuesto:** USD 15.000

#### 5.4.2.4.6 Plan de mejoramiento del ambiente laboral

**Alcance:**

Emprender un plan para mejorar las condiciones de trabajo del talento humano, a través de su crecimiento, desarrollo, y formación, basado en el diagnóstico de necesidades básicas, económicas y de realización.

**Objetivo:** Mejorar las condiciones laborales del talento humano que mejore su desempeño y autorrealización.

**Acciones/actividades:**

- Definir los principales problemas que afectan el desempeño del talento humano.
- Revisar las condiciones físicas de los puestos de trabajo.
- Indagar sobre los problemas que impiden el buen desempeño del personal.

- Incentivar la adaptación de valores en los trabajadores.
- Crear canales de comunicación interna.
- Proponer la realización de actividades de socialización para los colaboradores con sus familias.

**Indicadores de gestión:**

% Satisfacción del talento humano= empleados motivados/plantilla total

% de avance del plan=etapas del proyecto desarrolladas/total etapas del proyecto

**Tiempo:** 18 meses.

**Recursos:** Humanos, financieros y tecnológicos.

**Responsables:** Dirección Nacional de Planificación, la Coordinación Nacional Administrativa Financiera y Unidad de informática.

**Presupuesto:** USD 5.000

#### 5.4.2.4.7 Plan de innovación tecnológica

**Alcance:**

Actualizar la capacidad tecnológica de la organización a fin de reducir los tiempos de respuesta y mejorar la productividad del talento humano, que se refleja en mejores niveles de desempeño.

**Objetivo:**

Realizar un estudio pormenorizado para establecer los equipos que tienen defectos u obsoletos, de tal forma que la organización solicite su reemplazo a fin de atender los requerimientos de la institución.

**Acciones/actividades:**

- Contratar el servicio para la valoración actual del nivel tecnológico de la Unidad.
- Identificar equipos que requieren mantenimiento correctivo y/o reemplazo inmediato.
- Elaborar informe para el requerimiento de nuevos equipos y software.
- Solicitar proformas a proveedores de equipos y software.
- Revisar y valorar las propuestas de posibles proveedores.
- Solicitar la adquisición de los equipos y software.
- Solicitar la readecuación del espacio físico en caso de ser necesario.
- Preparar planes de capacitación para la operación de los nuevos equipos y software.
- Preparar un plan de mantenimiento anual.

**Indicadores de gestión:**

$\% \text{ Acceso a la información} = \frac{\text{No. de empleados que acceden a la información}}{\text{plantilla total}}$

$\% \text{ de avance del plan} = \frac{\text{etapas del proyecto desarrolladas}}{\text{total etapas del proyecto}}$

**Tiempo:** 12 meses.

**Recursos:** Humanos, financieros y tecnológicos.

**Responsables:** Dirección Nacional de Planificación, la Coordinación Nacional Administrativa Financiera y Unidad de informática.

**Presupuesto:** USD 3.000

### **5.4.3 Puesta en marcha del modelo del CMI enfocado al TH**

#### 5.4.3.1 Aprobación de la propuesta

Sin lugar a dudas que toda propuesta de mejora, donde esta se genere, no puede llevar adelante sino se cuenta con el compromiso de todos los colaboradores de la entidad, iniciando por aquellos que están a cargo de las unidades de dirección, continuando por aquellos que están a nivel operativo.

Lo que se pretende con toda propuesta, es buscar la concertación de ideas y propósitos que promuevan mejorar el desempeño de la organización, gracias a una mejor predisposición y capacitación del talento humano.

Es por ello, la presente propuesta se muestra como un aporte más, para resaltar la labor que viene cumpliendo el talento humano de la DPN, puesto que al ser una Dirección clave es primordial que cumpla con los fines de la organización.



Con estos antecedentes, se ha creído conveniente formalizar el compromiso de la dirección de la organización para que acepte esta iniciativa, que permitirá mejorar las condiciones de trabajo, pues el rol que cada uno cumple, se refleja en su diario accionar, a través de una carta de intención, para que sea revisada y aceptada. *(Ver anexo 6)*

#### 5.4.3.2 Difusión del modelo de gestión

Toda vez que el modelo haya sido revisado y aceptado, se inicia con su divulgación hacia todos los colaboradores de la entidad, tratando en lo posible de que todo lo detallado en el documento, este claro y vaya acorde a las necesidades de los integrantes de la organización.

Para ello, se ha previsto realizar una serie de actividades para que sea de dominio público, la puesta en marcha del nuevo plan de gestión administrativa:

- Elaborar un documento maestro que contenga en detalle toda la propuesta.
- Comunicar a todo el talento humano, sobre el nuevo modelo de gestión a implementarse. Sera por medio de un memorando que será enviado a los directores de las áreas, para que se encarguen de su difusión.
- Se realizarán talleres informativos, donde se receptorán los problemas más cotidianos tras la implementación del modelo de gestión.
- Se elaborarán documentos de resumen, para que sean entregados a cada uno de los integrantes de la organización, y los fines que se persigue con esta nueva propuesta de gestión.

#### 5.4.3.3 Aplicación del modelo de gestión

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

- Diseñar un plan de acción, donde se detallen las actividades, los responsables y lo forma de medir el avance del mismo.
- Realizar reuniones con todos los Directores de las unidades de la institución a fin de que pueden compartir la información recibida con su personal a cargo.
- Realizar talleres informativos para señalar los responsables de los planes de mejora.
- Crear un canal de comunicación, para recibir información que retroalimente el modelo de gestión, así como su aplicación. Estas son tomadas a manera de sugerencias y mas no de reclamos.
- Se realizaran reuniones para establecer el grado de avance de los planes. Esto exigirá la preparación de informes mensuales que detallen las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

##### 5.4.3.3.1 Medidas de implementación

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

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

#### 5.4.3.3.2 Etapas de implementación

Las etapas de la implementación del modelo de gestión de talento humano se resumen a continuación:

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

#### 5.4.3.3.3 Cronograma de actividades

Toda iniciativa no será posible si no se cuenta con un medio que verifique el alcance de las actividades. Para ello, se debe elaborar un calendario de actividades que deberá ser presentado a manera de un diagrama de Gantt, el cual recoge todas las actividades necesarias para la implementación del CMI con enfoque talento humano y sus respectivos plazos.

**Tabla 38. Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES	MES											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Análisis situacional	X											
Planificación de actividades		X										
Recolección de información			X	X								
Elaboración del CMI					X	X	X					
Capacitación								X				
Implementación									X	X		
Comparación y valoración de desviaciones											X	X

#### 5.4.3.4 Control del modelo de gestión

El control de la puesta en marcha del modelo de gestión, estará bajo la responsabilidad de la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano y la Dirección Nacional de Planificación, quienes deben velar por la consecución de los objetivos estratégicos, así como de los planes o proyectos propuestos. Asimismo, cuentan con autonomía para tomar las decisiones que crean más oportunas, pero que siempre se delinee en mejorar el desempeño institucional, sin que ello, vaya en desmedro del talento humano, sino que por el contrario sea una fuente de motivación y compromiso conjunto.

### 5.5 INFORME FINAL DE RESULTADOS

Para realizar el informe final de los resultados se hará una evaluación del plan de gestión propuesto, para lo cual se desarrollaran los siguientes puntos:

- Metodología
- Objetivo
- Condiciones para los responsables

- Valoración final de la propuesta

### **5.5.1 Metodología**

Una vez que la propuesta de estudio “**El Cuadro de Mando enfocado a la gestión del talento humano de la Dirección Nacional de Planificación y su aporte estratégico a los objetivos organizacionales de la Procuraduría General del Estado**”, ha llegado a su consecución, esta se presenta como una forma de integrar adecuadamente las principales herramientas de la Planificación Estratégica, que se basa en la Metodología de Gestión Empresarial del CMI o BSC, pero con una novedad, que es su aplicación específica a la gestión del talento humano, lo cual exige un nuevo marco referencial de desarrollo estratégico.

### **5.5.2 Objetivo**

Aplicar el Cuadro de Mando enfocado a la gestión del Talento Humano de la Dirección Nacional de Planificación, que permita dimensionar el aporte estratégico a los objetivos organizacionales en la Procuraduría General del Estado.

### **5.5.3 Condiciones para los responsables**

Como se ha enfatizado a lo largo del presente estudio, el talento humano, es el elemento primordial para que se lleve a feliz término el nuevo modelo de gestión. Esto exige, un alto grado de compromiso y conocimiento al detalle de lo que la propuesta contiene, no solo para tener un mejor entendimiento, sino para que exista una autosuficiencia por parte de los colaboradores de la dirección, para transmitir con claridad lo propuesto para la entidad en vías de elevar su desempeño e imagen institucional dentro del contexto nacional.

Con ello, se ha creído conveniente asignar tareas que busquen facilitar la puesta en marcha de la propuesta, las mismas que se detallan a continuación:

**Dirección Nacional de Planificación:** Es la responsable en todo lo referente a la gestión del talento humano de la institución. Como tal, también está en la potestad de proponer cambios y correctivos para que los objetivos se cumplan a cabalidad, quien a su vez deberá notificar al Procurador General del Estado.

**Dirección Nacional de Administración del Talento Humano:** Esta es la unidad con mayor protagonismo dentro de la puesta en marcha de la propuesta, por el hecho de ser el vínculo entre la dirección y la parte operativa de la entidad. Sirve como catalizadora de la asignación de responsabilidades y recursos, a su vez que puede realizar tareas de verificación de cumplimiento del desempeño del talento humano. Cualquier inconformidad que pueda surgir, esta unidad será la encargada de transmitir a la dirección.

**Coordinación Nacional Administrativa Financiera:** La ejecución de la propuesta, no solo demanda recursos de orden humano, tecnológico o físico, sino que exige la disponibilidad de recursos financieros, los cuales serán asignados en primera instancia a la socialización de la propuesta, y posteriormente para la ejecución de los planes de acción, que son los que permiten la consecución de los objetivos planteados en la línea base.

**Dirección Nacional Administrativa:** Es el responsable de la dirección y control de las actividades inherentes a la puesta en marcha de la propuesta.

**Unidad de informática:** Se plantea sistematizar la propuesta, por ello la participación de la Unidad de informática es también relevante, quien facilitará la gestión de la información, para que con ella se puedan tomar decisiones acertadas y oportunas que beneficien a la organización.

#### **5.5.4 Valoración final de la propuesta**

Para la valoración final, se conformará un Comité denominado de “Planificación y Desarrollo”, quien deberá realizar la validación definitiva, así como la aprobación del nuevo modelo de gestión. Preferiblemente, este Comité se conformará mientras los planes de acción se vayan desarrollando de acuerdo al cronograma presentado, esto en razón de la pérdida de autonomía



de la dirección, en caso de que se presenten remoción de esos puestos de trabajo.

## CAPÍTULO VI

### 6. FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA

#### 6.1 INVERSIONES INICIALES

La inversión de la propuesta se basa en los planes a implementarse y el presupuesto estimado para la misma, a continuación se detalla los planes y su inversión total para la puesta en marcha:

**Tabla 39. Inversión Inicial**

PLAN/PROYECTO	RUBRO
<b>Plan de control y evaluación financiera</b>	5.000,00
<b>Plan de asesoría al cliente interno</b>	7.000,00
<b>Plan para la implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el CMI con enfoque al talento humano</b>	10.000,00
<b>Plan de capacitación continua</b>	15.000,00
<b>Plan de incentivos y reconocimientos al personal</b>	15.000,00
<b>Plan de mejoramiento del ambiente laboral</b>	5.000,00
<b>Plan de innovación tecnológica.</b>	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>60.000,00</b>

La inversión inicial total para la puesta en marcha de la propuesta del cuadro de mando enfocado a la gestión del talento humano de la Dirección

Nacional de Planificación y su aporte estratégico a los objetivos organizacionales de la Procuraduría General del Estado, asciende a **USD. 60.000.**

## 6.2 GASTOS DE LA PROPUESTA

Los principales gastos incurridos para el desarrollo e implantación son:

### a) Gasto contratación de asesoría

Se requiere de la asesoría de un profesional con vasto conocimiento en el uso de nuevas herramientas estratégicas que sirva de guía para la construcción del cuadro de mando integral enfocado al talento humano de la PGE. El tiempo de contrato es de 15 días laborables, a ello se suma rubros por concepto de: alimentación, movilización, material informativo requerido (copias) y capacitación para desarrollo del cuadro de mando. A continuación se detallan los rubros incurridos:

**Tabla 40. Gasto asesoría**

GASTO ASESORÍA				
DETALLE	UNIDAD	V. UNIT.	CANT.	TOTAL
Profesional en planificación	diario	400,00	15	6.000,00
Alimentación	diario	20,00	15	300,00
Movilización	diario	10,00	15	150,00
Material informativo de la institución	und.	20,00	1	20,00
Capacitación a impulsador de la propuesta	hora	35,00	8	280,00
<b>TOTAL</b>				<b>6.750,00</b>

## **b) Gasto difusión**

La difusión del plan está dirigida a los directores de las diferentes unidades que componen la PGE y a las Direcciones Regionales en todo el país, se realizará reuniones para exponer el cuadro de mando integral enfocado al talento humano para que contribuyan con la implantación y difusión dentro de su área, dando a entender la importancia de disponer una herramienta estratégica que dirija la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.

La difusión inicia en la matriz de la Procuraduría en Quito, con un total de 15 asistentes para lo cual se requiere contratar un coordinador de capacitación con vasto conocimiento sobre la herramienta estratégica utilizada, además se entregará material de divulgación con impresos informativos. Para la difusión se requiere un equipo informático y audiovisual para la presentación de la propuesta. Se entregará un refrigerio a los asistentes a la reunión de difusión.

En los siguientes días se realizará la difusión en las entidades regionales ubicadas en Guayaquil, Manabí, Azuay, Chimborazo y Loja, esta será dirigida a los Directores Regionales y administradores del talento humano de las mismas.

A continuación se muestra el cronograma de difusión del plan de gestión de talento humano a través del cuadro de mando integral:

**Tabla 41. Cronograma de difusión**

DIRECCIÓN	SEMANA I					SEMANA II		
	Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vier.	Lun.	Mar.	Mier.
<b>MATRIZ QUITO</b>	X	X						
<b>DIRECCIÓN REGIONAL 1</b>			X	X				
<b>DIRECCIÓN REGIONAL MANABÍ</b>					X			
<b>DIRECCIÓN REGIONAL AZUAY</b>						X		
<b>DIRECCIÓN REGIONAL CHIMBORAZO</b>							X	
<b>DIRECCIÓN REGIONAL LOJA</b>								X

Tomando en consideración los rubros mencionados, a continuación se detalla el gasto por concepto de difusión del plan:

**Tabla 42. Gasto Difusión**

GASTO DIFUSIÓN				
DETALLE	UNIDAD	V. UNIT.	CANT.	TOTAL
<b>Contratación de personal</b>	hora		2	80,00
<b>Viáticos (nivel nacional)</b>	diario	200,00	8	1.600,00
<b>Material de divulgación: copias, impresos y otros.</b>	und.	1,75	25	43,75
<b>Equipo de cómputo y multimedia</b>	und.	3.000,00	1	3.000,00
<b>Papelería</b>	und.	1,50	25	37,50
<b>Refrigerio asistentes</b>	und.	2,50	25	62,50
<b>TOTAL</b>				<b>4.823,75</b>

El rubro por concepto de gastos de la propuesta asciende a **USD. 11.573,75.**

### 6.3 RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

El análisis de relación beneficio costo se hará en base a la optimización de los recursos económicos dirigidos al talento humano según el presupuesto establecido por la entidad para dicha partida.

Es así, que el objetivo a alcanzar con la implantación de la propuesta es disminuir en un 5% el presupuesto destinado a la partida de talento humano de la PGE, que demuestra una mayor eficiencia de la institución ante el Estado ecuatoriano, a pesar que no se puede considerar como ganancia para la Procuraduría, le genera una mejor imagen institucional.

A continuación se observa el cálculo del beneficio causado con la aplicación de la propuesta:

Beneficio generado= presupuesto ejecutado año anterior - presupuesto ejecutado actual

Beneficio Generado=16.371.631,00 - 15.553.049,45= **USD. 818.581,55**

Con la implementación del nuevo modelo de gestión, la Procuraduría le ahorra al Estado un rubro por concepto de talento humano de **USD. 818.581,55**.

#### **6.4 FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

El financiamiento es uno de los aspectos más delicados para toda propuesta, dado que se enfoca en los recursos financieros para la propuesta y las fuentes que facilitarán estos recursos para llevar a cabo el proyecto.

En el caso de las entidades públicas todo el financiamiento de las actividades que realiza es proveniente del Estado a través de la asignación de presupuestos anuales establecidos por el Ministerio de Finanzas.

Por lo mencionado, es importante considerar ciertos aspectos establecidos en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, donde se expresa que la fase del ciclo presupuestario está compuesto por las acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto, con el propósito de obtener los resultados esperados con la propuesta. (Asamblea Nacional, 2010)

Entonces, es necesario informar al ente rector sobre todas las actividades que se realicen en cualquier proyecto, para que este sea aprobado y se destine la inversión requerida para la puesta en marcha del plan, es decir, la única fuente de financiamiento considerada para la implantación del Cuadro de Mando enfocado a la gestión del talento humano de la Dirección Nacional de Planificación y su aporte estratégico a los objetivos organizacionales de la PGE es el Estado Ecuatoriano.

## CAPÍTULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo a las teorías analizadas en el marco teórico, se concluye que la metodología del cuadro de mando integral con enfoque al talento humano, mantiene el mismo esquema de la aplicada en el cuadro de mando integral, enfatizando el rol que cumple el talento humano dentro de la PGE, esto ha implicado plantear objetivos estratégicos dirigidos a mejorar sus capacidades.
- El diagnóstico de la situación actual de la Procuraduría General del Estado, demuestra que es una entidad ejemplo de defensa legal, esto gracias a su accionar diario dentro del margen del Derecho, con transparencia, responsabilidad e independencia, utilizando herramientas jurídicas en favor de los intereses del Estado ecuatoriano.
- Según la investigación de campo realizada, se pudo determinar una falta de comunicación interna afectando incluso el ambiente laboral



de la institución. A ello se suma una inadecuada planificación del talento humano lo que incide en la carga de trabajo para algunos colaboradores por la falta de dotación de personal en algunas áreas. En cuanto a la clasificación de puestos no se observa mayor inconveniente dado que las funciones y responsabilidades que tienen los colaboradores están de acuerdo a su perfil laboral. Además se puede mencionar que la PGE cuenta con un proceso de selección al momento que el personal ingresa a la institución. Finalmente la capacitación que se ofrece es no es bien distribuida y no se ha desarrollado un adecuado plan de carrera acorde los nuevos cambios de la normativa legal. El personal es evaluado una vez al año.

- El CMI con enfoque al talento humano, permite mirar al talento humano como parte primordial de la estrategia de la PGE, esto es, valorizar el contingente del talento humano al logro de los objetivos estratégicos.
- La consecución armónica de la puesta en marcha del CMI dependerá del alto grado de compromiso de los directivos de la PGE, quienes tendrán que transmitir con claridad los objetivos planteados y las estrategias para alcanzarlos, de tal forma que los colaboradores se sientan parte importante de los logros que se conseguirán a través del tiempo, para la implantación de la propuesta se requiere de una inversión de 60.000 dólares.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Analizar las diferentes metodologías existentes sobre el CMI enfocado al talento humano y seleccionar la que mejor se adapte a los requerimientos de la entidad, ofreciendo una herramienta estratégica importante para una mejor gestión del grupo de colaboradores, que constituyen un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la institución.
- La Procuraduría General del Estado como tal debe emprender planes de promoción para dar a conocer a la ciudadanía y entidades del sector público, el rol que desempeña, poniendo en énfasis la transparencia y responsabilidad con la que realiza sus actividades diarias.
- En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, analizar establecer alternativas de mejoras para el talento humano de la unidad, encaminando los recursos y esfuerzos a la consecución de objetivos departamentales y organizacionales,

- Es importante emprender un nuevo modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral con enfoque al talento humano, puesto que permite, diseñar y emprender estrategias para revalorizarlo a través de su capacitación y desarrollo, de tal forma que todo el esfuerzo desplegado por el talento humano se refleje en el logro de los objetivos dentro de los plazos previstos y con el menor costo posible.
- Al utilizar el CMI con enfoque al talento humano, se podrá identificar el verdadero aporte al logro de los objetivos estratégicos, lo cual será posible con el compromiso de todos los colaboradores, empezando por los directivos quienes serán los encargados de velar por la consecución exitosa de este nuevo modelo de gestión, el mismo que será medido a través de la implementación de indicadores de gestión que muestren el avance de la propuesta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, O., Pujadas, P., & Lloret, P. (2012). *Análisis de operaciones de crédito*. Barcelona: Profit Editorial.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración*. Caracas: Episteme.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: ILPES/CEPAL.
- Asamblea Nacional. (6 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Servicio Público. *Registro Oficial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ediciones Legales.
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ediciones Legales.
- Banco Central del Ecuador. (31 de Octubre de 2013). *Estadísticas económicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH, vinculando a las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. España: Gestión 2000.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellín: Universidad de Antioquía.

Comité para la Anulación de la Deuda del Tercer Mundo. (6 de Mayo de 2009).

*La auditoría de la deuda externa del Ecuador*. Obtenido de CADTM:  
<http://cadtm.org/La-auditoria-de-la-deuda-externa#nb1>

Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral . *Revista de Antiguos Alumnos*, 34-42.

Doménech, R. (2004). Política fiscal y crecimiento económico. *Universidad de Valencia*, 1-29.

Ecuador Servicios. (2013). *Propiedad Intelectual*. Obtenido de Ecuador Servicios: [http://ecuadorservicios.com/Propiedad\\_Intelectual.html](http://ecuadorservicios.com/Propiedad_Intelectual.html)

Fernández, B., Gago, S., & Urrutia, I. *El cuadro de mando integral en las PYMES: un instrumento para su contabilidad estratégica*. España: Partida doble.

Ferrer, J. (2010). *Operacionalización de variable*. Obtenido de Blogspot: [http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable\\_03.html](http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html)

Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata: Madrid.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Hall, R., & Lieberman, M. (2005). *Microeconomía: principios y aplicaciones*. México: Cengage Learning Editores.

- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005). *El cuadro de mando del capital humano: gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El balanced scorecard: mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review América Latina*, 1-10.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Marín, A. (7 de Marzo de 2008). *Metodología de la investigación*. Obtenido de wordpress: <http://metinvestigacion.wordpress.com/>
- Martínez, G. (26 de Septiembre de 2012). *Método sistemático*. Obtenido de Blogspot: <http://tiposdemetodosdeinstigacion.blogspot.com/2012/09/metodo-sistematico.html>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. España: Gestión 2000.
- Procuraduría General del Estado. (31 de Noviembre de 2013). *Quiénes somos*. Obtenido de PGE: <http://www.pge.gob.ec/>
- PGE. (2011). *Plan estratégico 2011-2014*. Quito: PGE.

- PGE. (201). *Plan Operativo Anual 2013*. Quito: PGE.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Revista Enseñanza e investigación en psicología*, 113-130.
- Ríos, M., Ferrer, J., Muñoz, C., & Martínez, M. (2010). El balance scorecard en el área de recursos humanos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 145-176.
- Rodrigues, P., Aibar, B., & Lima, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 70-102.
- Salgueiro, A. (2005). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sandoval, I. (2011). *Introducción al procesamiento de datos*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (1 de Febrero de 2013). *Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/sistema-integrado-de-planificacion-e-inversion-publica/>
- Uribe, V. (16 de Marzo de 2012). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de Blogspot: <http://benmupn.blogspot.com/2012/03/tecnicas-e-instrumentos-de.html>
- Vásconez, A. (2012). *Regímenes de bienestar y debate sobre política social en Ecuador*. Quito: Flacso Andes.
- Vidal, E. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá : Ecoe Ediciones.

Vintimilla, S. (8 de Abril de 2013). *El closet en la comunicación política de la contienda electoral de 2013 en Ecuador*. Obtenido de La línea de fuego: <http://lalineadefuego.info/2013/04/08/el-closet-en-la-comunicacion-politica-de-la-contienda-electoral-de-2013-en-ecuador2-por-suaky-vintimilla/>

Zaragoza, F. (2008). *Planes de obra*. Alicante: Editorial Club Universitario.