



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022

Trabajo de Integración Curricular previo a
la obtención del título de Licenciada en
Administración Pública

AUTORA:

Coraima Araceli Yauripoma Seas

DIRECTOR:

Ing. Diana Alexandra Larreategui Moreno Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2023

Loja, 17 de febrero del 2023

Ing. Diana Alexandra Larreategui Moreno, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

C E R T I F I C O:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración Pública**, de la autoría de la estudiante **Coraima Araceli Yauripoma Seas**, con **cédula de identidad Nro.1900844273**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Diana Alexandra Larreategui Moreno, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Coraima Araceli Yauripoma Seas**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Cédula de identidad: 1900844273

Fecha: 28 de agosto del 2023

Correo electrónico: coraima.yauripoma@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 0994915233

Carta de autorización por parte de la autora para la consulta de producción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Coraima Araceli Yauripoma Seas**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Por constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintiocho días del mes de agosto del dos mil veintitrés.

Firma: _____

Autora: Coraima Araceli Yauripoma Seas

Cédula: 1900844273

Dirección: El paraíso - Jipiro

Correo electrónico: coraima.yauripoma@unl.edu.ec

Teléfono: 0994915233

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora Trabajo de Integración Curricular: Ing. Diana Alexandra Larreategui Moreno Mg. Sc

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedico primeramente a mi madre Noemí que está en el cielo, a ti te entrego toda esta felicidad que siento en este momento, a mi padre Alejandro y mi hermano Gustavito que son lo más importante en mi vida y que depositaron toda la confianza en mí y me apoyaron incondicionalmente en todo momento. De manera especial a mi hogar conformado por mi esposo Damián quien con su amor y su apoyo me ha ayudado a crecer como persona y a mi hijo que viene en camino, que se ha convertido en el motor de mi vida, a ellos que han sido mi inspiración para culminar mi carrera profesional. Y a las amistades que tuve el grato honor de conocer en el desarrollo esta formación académica, gracias por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

Coraima Araceli Yauripoma Seas

Agradecimiento

Agradezco a Dios quien supo guiarme por el buen camino y permitirme culminar con una etapa más en mi vida, dándome fuerzas para salir adelante y enfrentar las situaciones negativas que se presentaban. A mi padre, que es el pilar fundamental en mi vida y que con mucho esfuerzo y sacrificio luchó por hacer mi sueño realidad, apoyándome incondicionalmente durante todo el transcurso de mis estudios, a mi hermano que forma parte de mi vida y que cada día intento ser una mejor persona por él, por ellos soy lo que soy.

Además, agradezco a la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja que me ha brindado una formación profesional ética y eficiente, a través de todo el personal docente y administrativo; de forma muy especial, a mi directora de tesis la Ing. Diana Larreategui por brindarme todo su apoyo, conocimiento y paciencia en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Coraima Araceli Yauripoma Seas

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
• Índice de Tablas	x
• Índice de Figuras	xi
• Índice de Anexos	xii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	6
4.1. Antecedentes	6
4.2. Bases teóricas	8
4.2.1. Ciclo Deming (PHVA)	8
4.2.1.1. Principios de Deming	9
4.3. Marco legal	12
4.3.1. Constitución de la República del Ecuador	12
4.3.2. Ley Orgánica del Servidor Público	12
4.3.3. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad	14
4.3.4. Norma Técnica de Certificación de Calidad	14
4.3.5. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública	15
4.3.6. Modelo ecuatoriano de calidad y excelencia	17
4.4. Marco referencial	18
4.4.1. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi ..	18
4.4.2. Coordinación de Talento Humano	23
4.5. Marco conceptual	26
4.5.1. Gestión de Calidad	26
4.5.1.1. Principios de gestión de calidad	26
4.5.2. Sistema de Gestión de Calidad	28
4.5.3. Mejora continua	28

4.5.4.	Diagnóstico	29
4.5.4.1.	Matriz TOWS	30
4.5.5.	Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad	30
4.5.5.1.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	31
4.5.5.2.	Contenido del Cuadro de Mando Integral	33
4.5.5.3.	Mapa estratégico	33
4.5.6.	Indicadores de gestión	34
4.5.6.1.	Indicadores claves de desempeño (KPI)	35
4.5.6.2.	Características de los indicadores claves de desempeño (KPI).....	35
4.5.6.3.	Clasificación de los indicadores de gestión.....	36
4.5.6.4.	Criterio de aceptación por semaforización.....	37
5.	Metodología	38
5.1.	Área de estudio	38
5.2.	Enfoque de la investigación	39
5.3.	Diseño.	39
5.4.	Tipo de investigación.....	39
5.5.	Unidad de Análisis	39
5.6.	Métodos	40
5.7.	Técnicas	40
6.	Resultados.....	42
6.1.	Objetivo uno: Diagnosticar la situación actual en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.	42
6.1.1.	Análisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi.....	42
6.1.2.	Análisis de la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi.....	44
6.1.2.1.	Matriz TOWS.....	45
6.2.	Objetivo dos: Diseñar la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.	49
6.2.1.	Matriz Stakeholders	49
6.2.2.	Mapa estratégico.....	52
6.2.3.	Propuesta del Cuadro de Mando Integral para la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi	

6.3. Objetivo tres: Definir los indicadores para el manejo de la gestión de calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.....	66
6.4. Objetivo general: Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.....	71
7. Discusión.....	72
8. Conclusiones.....	77
9. Recomendaciones.....	78
10. Bibliografía.....	79
11. Anexos.....	82

Índice de tablas

Tabla 1. Misión y Visión institucional	18
Tabla 2. Clasificación de procesos y definición	21
Tabla 3. Estructura del mapa estratégico.....	34
Tabla 4. Semaforización de indicadores	37
Tabla 5. Matriz de actores claves de investigación	40
Tabla 6. Matriz TOWS	46
Tabla 7. Matriz Stakeholders.....	50
Tabla 8. Mapa Estratégico	53
Tabla 9. CMI "Perspectiva financiera"	56
Tabla 10. CMI "Perspectiva Clientes"	58
Tabla 11. CMI "Perspectiva Procesos Internos"	60
Tabla 12. CMI "Perspectiva Procesos Internos"	62
Tabla 13. CMI "Perspectiva Procesos Internos"	63
Tabla 14. CMI "Perspectiva de aprendizaje y crecimiento"	65
Tabla 15. Semaforización de indicadores	66
Tabla 16. Matriz de indicadores para el Cuadro de Mando Integral	67

Índice de figuras

Figura 1. Ciclo Deming o PHVA	8
Figura 2. Principios de Deming.....	10
Figura 3. Parámetros establecidos para la certificación de calidad de servicio.....	13
Figura 4. Subcriterios del MECE	17
Figura 5. Municipio del cantón Yacuambi	18
Figura 6. Objetivos estratégicos de la institución.....	20
Figura 7. Estructura orgánica	22
Figura 8. Principios de la gestión de la calidad	27
Figura 9. Criterios claves para la mejora continua	29
Figura 10. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	32
Figura 11. Contenido del Cuadro de Mando Integral.....	33
Figura 12. Características de los indicadores	36
Figura 13. Indicadores de gestión.....	36
Figura 14. Ubicación de la institución.....	38
Figura 15. Representación piramidal de la estructura orgánica de la institución	43
Figura 16. Indicadores de gestión generales.....	70

Índice de anexos

Anexo 1. Formato de entrevista para el personal de la Coordinación de Talento Humano	82
Anexo 2. Formato de entrevista para el personal de los departamentos involucrados...	87
Anexo 3. Entrevista Sr. Alcalde	91
Anexo 4. Entrevista Coordinadora de Talento Humano	92
Anexo 5. Entrevista Directora Financiera	92
Anexo 6. Entrevista Director de Planificación	93
Anexo 7. Entrevista Analista de tecnologías de la información y comunicación	93
Anexo 8. Entrevista Asistente administrativo de talento humano	94
Anexo 9. Recorrido por la institución	94
Anexo 10. Certificado de traducción del resumen del TIC	96

1. Título

Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022

2. Resumen

El presente trabajo de investigación ha permitido proponer una herramienta de gestión de calidad denominada Cuadro de Mando Integral que se basa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, a fin de alcanzar una mejora continua basándose en la teoría de la gestión de calidad como el ciclo de Deming, para lo cual, se estableció como objetivo general: proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi. Para ello, se realizó una investigación no experimental de tipo descriptiva, así también, se realizó una revisión documental para conocer las funciones de la Coordinación y se aplicó la entrevista a los principales actores que forman parte de la institución para obtener una información verídica sobre la situación actual del mismo, los métodos aplicados fueron de tipo inductivo, analítico y sintético. A partir de esto, se pudo obtener un diagnóstico interno y externo, mediante el cual, permitió definir las estrategias necesarias para aprovechar las fortalezas y oportunidades; y contrarrestar las debilidades y amenazas; con esta información se logró proponer el Cuadro de Mando Integral donde se establece de forma detallada las estrategias, actividades, metas, responsables, presupuesto y una matriz de indicadores; esto va a permitir contribuir en el cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales. Finalmente, ante la ausencia de una herramienta de gestión en la Coordinación se propone el Cuadro de Mando Integral; para evaluar los resultados de las estrategias establecidas se crea la matriz de indicadores con su respectiva semaforización, con la finalidad de lograr una mejora en el desempeño laboral dentro de la Coordinación de Talento Humano.

Palabras clave: gestión de calidad, cuadro de mando integral, matriz de indicadores, diagnóstico, objetivos estratégicos.

2.1. Abstract

The present research work has allowed proposing a quality management tool called Balanced Scorecard based on four perspectives: financial, customers, internal processes and learning and growth, in order to achieve continuous improvement based on the theory of quality management as the Deming cycle, for which the general objective was established: to propose the implementation of the Balanced Scorecard as a quality management tool in the Coordination of Human Resources of Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal of Yacuambi canton. For this purpose, descriptive non-experimental research was carried out, as well as a documentary review to know the functions of the Coordination department and an interview was applied to the main actors that are part of the institution to obtain truthful information about its current situation, the methods applied were inductive, analytical and synthetic. From this, it was possible to obtain an internal and external diagnosis, by means of which, it was possible to define the necessary strategies to take advantage of the strengths and opportunities; and to counteract the weaknesses and threats; with this information it was possible to propose the Balanced Scorecard where it is established in detail the strategies, activities, goals, responsible, budget and a matrix of indicators; this will allow to contribute in the fulfillment of institutional strategic objectives. Finally, in the absence of a management tool in the Coordination department, the Balanced Scorecard is proposed; to evaluate the results of the established strategies, the matrix of indicators is created with its respective traffic lights, with the purpose of achieving an improvement in the work performance within the Human Resources Coordination.

Key words: quality management, balanced scorecard, indicators matrix, diagnosis, strategic objectives.

3. Introducción

La Nueva Gestión Pública busca lograr una administración más eficiente y eficaz en la que se logre satisfacer las necesidades de la ciudadanía brindando un servicio de calidad y de esta manera tener una transparencia de los resultados alcanzados, es así que, en la actualidad el funcionamiento y desarrollo de ciertas áreas dentro de los gobiernos autónomos descentralizados municipales pueden optimizar su gestión a través de la implementación de herramientas de gestión de calidad, ya que, permiten maximizar los resultados de la institución, mejorar las funciones laborales y cumplir con la misión y visión institucional, tal es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi.

Ante la ausencia de una herramienta de gestión en la Coordinación de Talento Humano de la institución en mención, se presenta la propuesta del Cuadro de Mando Integral, el mismo que permite conocer su situación actual, tanto en el contexto interno como externo, donde se crean indicadores y metas claves para la toma de decisiones, logrando evaluar el desempeño del mismo; los indicadores son de suma importancia dentro de las organizaciones porque no se puede mejorar lo que no se logra medir, para el autor Alvear (2021) el Cuadro de Mando Integral permite a través de la elaboración de indicadores un adecuado control del desempeño institucional, además de gestionar las estrategias a través de la obtención de información clave para la toma de decisiones, esto con el fin de que la institución logre cumplir con los objetivos propuestos, y mejore su rendimiento.

Dicha implementación dentro de las instituciones públicas ha generado un impacto positivo en la gestión y desarrollo de sus funciones, logrando obtener un mayor desempeño por parte de los servidores públicos que forman parte de la institución, alcanzando una mayor fiabilidad. En este contexto, si las instituciones públicas no adaptan la aplicación de sistemas y herramientas encaminadas a la alta calidad de los diferentes departamentos, limitan el proceso de mejora continua dentro de la misma.

Por consiguiente, para el presente trabajo de investigación se contó con los siguientes objetivos específicos:

Como primer punto se tiene el objetivo uno que consiste en realizar un diagnóstico sobre la situación actual en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, del año 2022, para detectar las falencias y encontrar oportunidades de mejora. Seguidamente, se establece el objetivo dos que consiste en

el diseño de la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad para la Coordinación de Talento Humano en la institución antes mencionada, en el cual, se elabora estrategias, metas y actividades. Por último, se establece el objetivo tres, en el que se definen los indicadores de medición mediante una matriz, a fin de mejorar el manejo de la gestión de calidad a partir de las estrategias establecidas en el Cuadro de Mando Integral para la Coordinación de Talento Humano.

Por lo tanto, se ha llevado a cabo la elaboración de una propuesta enfocada en una mejora de la gestión; la herramienta del Cuadro de Mando Integral presentada al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de cantón Yacuambi para implementarlo en un área importante como lo es la Coordinación de Talento Humano, que se encarga de administrar y coordinar de forma planificada el talento humano de la institución para consolidar un equipo de trabajo que contribuya al desarrollo del mismo. Por ende, esta herramienta permite aumentar la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran dentro de esta área, contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Es por ello, que el alcance del presente trabajo de investigación es lograr la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Coordinación de Talento Humano de la institución en mención, en el cual, exista un compromiso por parte de los servidores públicos realizando una adecuada planificación y estableciendo los recursos necesarios de forma eficiente, a fin de garantizar su correcta implementación para que no se convierta en una limitación a la hora de su ejecución, ya que, dificultaría el cumplimiento total de las estrategias establecidas dentro de la herramienta.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes

La aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad fue implementada primero en el sector industrial, luego por las empresas privadas del sector de servicios y posteriormente a la administración pública; pero en los últimos años las instituciones públicas de varios países de Latinoamérica atravesaron varios retos, por factores tanto internos como externos, los ciudadanos exigían más a las instituciones, y por ende estos debían proporcionar bienes y servicios adecuados y de calidad. El autor Ogando (2018) menciona que “25 países miembros del centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo, en 1998 elaboraron un documento denominado una nueva gestión pública para América Latina, el que definió la agenda de la reforma gerencial para los países de la región”, y del cual, Ecuador hasta la actualidad es miembro.

Actualmente, se ha observado que la innovación y la mejora de la función pública ecuatoriana ha aumentado, tanto para las organizaciones que cada vez disponen de mayores herramientas para aumentar la eficiencia del trabajo, como para los ciudadanos que perciben bienes y servicios. La implementación de herramientas de gestión de calidad por parte de las instituciones públicas en sus diferentes niveles es una decisión estratégica que permitirá una mejora continua del mismo, logrando alcanzar los objetivos planteados.

Es importante aclarar que aún existen instituciones públicas que no cuentan con herramientas de gestión de calidad, como lo es, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi; para lograr una mejora continua existen varias herramientas, uno de estas es el Cuadro de Mando Integral que permite conocer la situación actual de la organización, en este se crean indicadores y metas claves para la toma de decisiones, logrando evaluar el desempeño del mismo. Es por esto, que el trabajo propuesto es para lograr una nueva gestión pública, con una administración más eficiente en la organización.

Así también, existen investigaciones previas sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en instituciones públicas y de la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de la Gestión de Calidad:

Como menciona Zamora Carla en el año 2019 en su tesis titulada “Análisis de impacto de la satisfacción del cliente con la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo norma ISO 9001, en las áreas de atención al usuario en entidades públicas del distrito

metropolitano de Quito en los períodos 2015 al 2017”, considera que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la institución antes mencionada ha generado un impacto positivo en la calidad de los productos y servicios que este brinda, en su investigación aplicó instrumentos para la medición del índice de satisfacción del usuario obteniendo resultados favorables, demostrando fiabilidad en el mejoramiento de los bienes y servicios, además, considera que es muy importante que las instituciones públicas tomen como acción la implementación de estos Sistemas de Gestión de Calidad. (Zamora, 2019)

Así también, Alvear Carolina en el año 2021 en su tesis denominada “Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control para Electro Generadora del Austro Elecaastro”, ejemplifica una propuesta que permitió la elaboración de indicadores, a partir del análisis realizado sobre la situación actual de la institución, logrando mantener un adecuado control del desempeño empresarial y gestionar una estrategia a través de la obtención de información clave para la toma de decisiones, esto con el fin de que la empresa logre cumplir con los objetivos propuestos, y mejore su rendimiento. (Alvear, 2021)

Así mismo, menciona Tituano Zambrano y Feijó Cuenca en el año 2022 en su tesis denominada “Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador”, la cual, fue elaborada a través de las diversas teorías que se han generado para sustentar lo importante que es la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones, donde se puede lograr un desarrollo óptimo dentro de las mismas, de igual manera, estas teorías contribuyen para que la alta dirección dentro de la jerarquía laboral, establezca metas estratégicas que puedan ser cuantificadas en función de las aportaciones que la gestión del capital humano realiza; los denominados “recursos humanos” son el motor principal de una institución, ya que, de estos recursos se toman decisiones que pueden llevar a la institución a sobrepasar las metas que se tenían previstas en su creación, logrando generar un desarrollo constante, es por ello, que el Cuadro de Mando Integral permitió que la gestión de Talento Humano aumente su eficiencia en la prestación de los servicios, al contar con una herramienta donde se establecen las estrategias y la manera en que estas serán cumplidas, siendo de gran ayuda para la institución, (Zambrano et al., 2021).

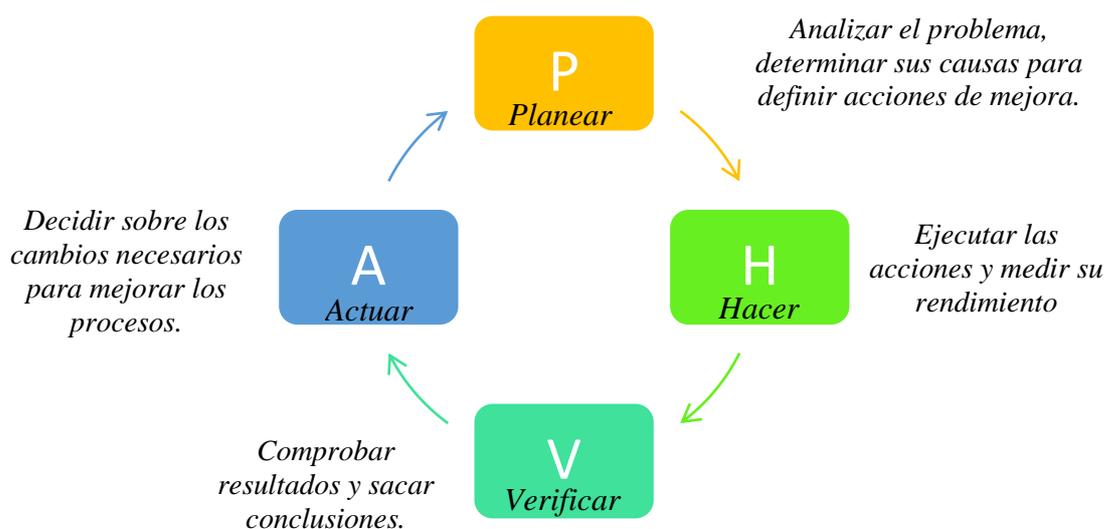
4.2. Bases teóricas

4.2.1. Ciclo Deming (PHVA)

Edwards Deming fue un autor relevante que logró demostrar la gran importancia que tiene la calidad dentro de una organización, exponiendo que pueden generar grandes pérdidas sino cuentan con una planeación correcta para poder administrar su calidad. El ciclo PHVA fue sustentando en un concepto ideado por Walter Shewhart y que anteriormente se lo conocía como PHV (planificar, hacer y ver) pero Deming fue el responsable de una mejora de este proceso convirtiendo el nuevo ciclo en PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) más conocido como el ciclo de Deming y que se basa netamente en lograr una mejora continua, ya que, permite establecer planes de mejora de calidad mediante una adecuada gestión en la organización (Castillo, 2019).

Según Salazar et al. (2020) nos menciona que Edwards Deming autor conocido como el pionero en el enfoque de la gestión de calidad, propuso elaborar una organización que esté encaminada hacia la mejora continua a través del ciclo de Deming, manifestando que todo proceso debe de ser analizado; es decir, las actividades se deben encontrar en un proceso continuo de retroalimentación para establecer mejoras en la organización, considerándolo importante para la calidad y mejoramiento continuo. El ciclo consta de cuatro fases, las mismas que se detallan en la figura 1.

Figura 1. Ciclo Deming o PHVA



Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura muestra la representación del ciclo de Deming que se encuentra en continuo proceso. Información tomada de *Lean manufacturing* por Hernández y Vizán (2012).

Por lo tanto, en la figura 1 se puede observar que el ciclo sigue una secuencia que les permite a las organizaciones implementarlo como un proceso y que con su aplicación lograrán obtener resultados favorables; este ciclo aplica para todos los sectores tanto privados como públicos, por ende, dentro de las instituciones públicas es pertinente hacer un análisis de la implementación del mismo, ya que, su aplicación ha generado resultados favorables logrando una mejora continua.

Para Gutiérrez (2010) el ciclo de Deming también conocido como PHVA es un ciclo dinámico que se relaciona con la planificación, implementación, control y mejora continua, siendo muy útil para cualquier nivel jerárquico de una organización que busca la mejora de la calidad, este ciclo consiste en desarrollar un plan, aplicarlo, evaluar los resultados y actuar para realizar las mejoras.

Es por ello, que se hace mención que el ciclo Deming contribuye en la solución de los problemas existentes en las instituciones; la secuencia del ciclo de forma consecutiva y que favorece para lograr una mejora continua de la calidad se relaciona con el Cuadro de Mando Integral, porque mediante el desarrollo de estrategias, objetivos y metas se debe de realizar diferentes actividades para su cumplimiento, por ende, es importante considerar el ciclo Deming para obtener resultados favorables, enfocándose en un solo objetivo, que es lograr una mejor gestión.

4.2.1.1. Principios de Deming

Deming dentro de sus aportes a la calidad, determina 14 principios de acuerdo a tres creencias que consisten en: mantener una constancia del propósito que busca la organización, realizar mejoras constantes y mantener un conocimiento profundo. Los mismos que se presentan en la figura 2.

Figura 2. Principios de Deming



Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura indica los 14 principios de Deming y el significado de cada uno. Información tomada de Calidad total por Gutiérrez (2010).

De la teoría de Deming se toma en consideración tres principios, los mismos que se desarrollan en el presente tema de investigación, que tiene como fin proponer una herramienta de gestión de calidad como el Cuadro de Mando Integral en la Coordinación de talento humano. El principio uno se enfoca en mejorar el producto y servicio mediante la aplicación del ciclo de Deming, este principio se adapta a la presente investigación, ya que, dentro de la Coordinación de talento humano se busca una mejora en el desempeño, y que contribuya en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de manera eficiente para brindar una mejor gestión, por lo cual, primero es necesario conocer el contexto interno y externo para centrarse en los problemas que requieran de una mejora; el principio siete hace énfasis en adoptar el nuevo estilo de liderazgo, este principio es pertinente al trabajo de investigación, porque a través del involucramiento de los actores claves ya existe un compromiso para el cumplimiento de las estrategias elaboradas de acuerdo a las oportunidades de mejora determinadas previo a su diagnóstico, contribuyendo en la mejora de la gestión; finalmente el principio catorce, que tiene como fin implementar un plan de acción para aplicar el ciclo de Deming y que dentro del trabajo de investigación nos permite aumentar la eficiencia en la Coordinación de talento humano cumpliendo con los objetivos estratégicos establecidos.

Es importante recalcar que, el ciclo de Deming está enfocado en una Nueva Gestión Pública. El autor Calizaya (2019) toma como referencia Leeuw (1996) citado por García (2007), en el cual se menciona que “La nueva gestión pública resalta la aplicación de conceptos, principalmente, de la economía, eficacia y eficiencia en una administración gubernamental, de la misma forma en herramientas políticas, con el fin de lograr mayor calidad en la prestación de servicios” (p. 22).

Es así que, en la actualidad es sumamente importante mejorar la administración, de eso se trata la nueva gestión pública, de crear una administración adecuada que cumpla con los objetivos propuestos de manera eficiente, eficaz y sobre todo que refleje la transparencia de sus actividades, permitiendo así lograr una gestión de calidad. A raíz de la creación del ciclo de Deming y el aporte de autores sobre este tema, se puede mencionar que actualmente nos encontramos en una administración moderna, muy poco tradicional como años anteriores, ya que, este ciclo refuerza las diferentes funciones de la organización, aumentando la eficiencia y eficacia del mismo. Cuando se implementa un sistema de gestión de calidad en el cual se aplique este ciclo, la administración se desempeña de mejor manera para alcanzar la mejora continua, realizando un papel importante en el desarrollo y la implementación de estrategias, así como la planificación en una organización tanto pública como privada.

4.3. Marco legal

4.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) menciona que:

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Art. 227).

Así mismo, la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece:

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

También se menciona el artículo 238 en el cual señala que:

“Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

4.3.2. Ley Orgánica del Servidor Público

Según la Ley Orgánica del Servidor Público (2010) menciona que:

“El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación” (Art. 2).

Así mismo, el artículo 71 con respecto a los programas de formación y capacitación señala que: “Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y

servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación [...]” (Ley Orgánica del Servidor Público, 2010).

También se menciona el artículo 76 el cual señala que:

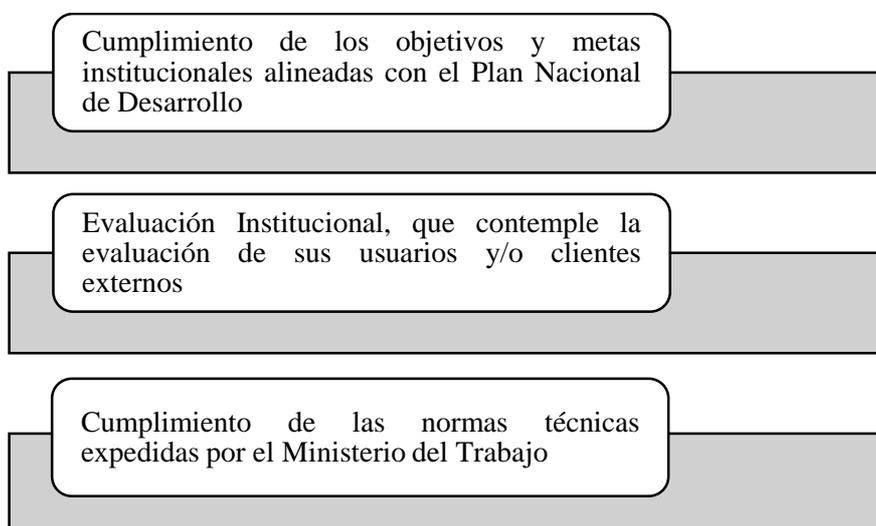
“... la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley” (Ley Orgánica del Servidor Público, 2010).

Así mismo, la Ley Orgánica del Servidor Público (2010) establece:

“De las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio - el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio, para los organismos, instituciones y entidades que se encuentran dentro del ámbito de la presente Ley” (Art 130).

Las normas se fundamentarán en los siguientes parámetros:

Figura 3. *Parámetros establecidos para la certificación de calidad de servicio*



Nota. Esta figura indica los tres parámetros que se debe considerar para emitir las normas técnicas y obtener la certificación de calidad del servicio. Información tomada de la Ley Orgánica del Servidor Público (2018).

4.3.3. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

Según la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (2010) menciona que:

“El sistema ecuatoriano de la calidad es el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad” (Art. 7).

Así también, en el artículo 50 señala que “El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación” (Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, 2010).

En el artículo 51 señala que “Las entidades que conforman el sector público impulsarán programas de mejoramiento continuo, cuyos objetivos sean el mejoramiento de los sistemas de organización y gestión, a fin de mejorar la productividad y la calidad” (Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, 2010).

4.3.4. Norma Técnica de Certificación de Calidad

Según el acuerdo ministerial Nro. MDT-2021-250 en su artículo 1 señala que el objeto de la presente norma es “establecer los lineamientos, políticas, normas y procedimientos de carácter técnico y operativo para evaluación, certificación y mejora de la calidad de los servicios públicos en las entidades del Estado” (Norma Técnica de Certificación de Calidad, 2021).

Así también, la Norma Técnica de Certificación de Calidad (2021) en el artículo 4 señala que el Ministerio del Trabajo le corresponde:

- a) Emitir los procedimientos e instrumentos técnicos para que las entidades realicen el proceso de autoevaluación como paso previo a la evaluación externa de la gestión de la calidad del servicio público, en concordancia con las políticas que se establezcan para el efecto.
- b) Otorgar el reconocimiento o certificación de calidad del nivel de madurez correspondiente.
- c) Coordinar y gestionar el Premio Ecuatoriano de la Calidad y Excelencia según los lineamientos establecidos en su reglamento.

En el artículo 10 sobre la estrategia señala que “Se define como estrategia del PROEXCE al diseño del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia - MECE como un articulador de buenas prácticas, estructurado como un marco de referencia que guíe y articule la operación eficiente de parámetros y criterios de gestión de calidad y metodologías para establecer estándares de desempeño y niveles de madurez de las entidades del Estado en la generación de productos y servicios e incremento del índice de percepción de calidad en el servicio público” (Norma Técnica de Certificación de Calidad, 2021).

En el artículo 13 señala que “Del proceso de evaluación de la calidad del servicio el cual estará integrada por las siguientes fases: a) Autoevaluación institucional; b) Evaluación externa; y, c) Planes para la mejora de la gestión” (Norma Técnica de Certificación de Calidad, 2021).

En el artículo 18 señala sobre la metodología de la autoevaluación que “Las entidades del Estado dentro del ámbito de esta Norma Técnica, realizarán la autoevaluación de su gestión institucional a través de los lineamientos establecidos en la Guía Metodológica de Aplicación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, a fin de establecer un diagnóstico integral” (Norma Técnica de Certificación de Calidad, 2021).

En el artículo 35 señala que “De la vigencia de la Certificación de la calidad del servicio público. - Las certificaciones de calidad tendrán la vigencia de un (1) año que deberá ser contado a partir de su entrega y que podrá ser renovada por una sola vez como resultado de la respectiva evaluación externa [...]” (Norma Técnica de Certificación de Calidad, 2021).

En el artículo 36 señala que “Del control y seguimiento de la calidad del servicio a fin de verificar la sostenibilidad del reconocimiento o certificación de calidad del servicio público otorgados a las entidades, el Ministerio del Trabajo en el ámbito de sus competencias, realizará el control ex post de la gestión de la calidad del servicio a las entidades en cuestión, bajo la planificación que la unidad competente defina para el efecto” (Norma Técnica de Certificación de Calidad, 2021).

4.3.5. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

Según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) menciona que:

En el capítulo primero, sobre la finalidad de la carta y noción de calidad en la gestión pública en su literal 2 sobre concepto de calidad en la gestión pública “La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su

mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”.

Así también, en el capítulo segundo, principios inspiradores de una gestión pública de calidad en el literal 4 sobre el principio de servicio público menciona que “... La orientación a la calidad en la gestión pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados. Ello supone un esfuerzo para optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008).

De la misma manera, en el capítulo segundo, principios inspiradores de una gestión pública de calidad en el literal 6 sobre el principio de transparencia y participación ciudadana menciona que “Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008)

En el capítulo cuarto, orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública en el literal 21 sobre decisión política y perspectiva sistémica menciona que “La implantación de la calidad en los servicios públicos representa una opción fundamental para la consolidación y fortalecimiento de la gestión pública. Ello requiere decisión política y una perspectiva sistémica, que genere una visión compartida que dirija los esfuerzos transformadores a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008).

Así mismo, en el artículo 22 sobre la calidad institucional menciona que “La calidad institucional atañe tanto a las acciones políticas y programas como a las actividades vinculadas a la racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. Este enfoque de calidad institucional tiene que ser coherente y estar perfectamente integrado con la calidad en el servicio” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008).

4.3.6. Modelo ecuatoriano de calidad y excelencia

En el apartado de introducción podemos destacar algo sumamente importante sobre el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (MECE) en el cual plantea los lineamientos que al ser adoptados impulsan a una institución pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía de acuerdo a resultados cuantificables. El MECE suscribe los conceptos fundamentales de excelencia definidos por la EFQM, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, significado de las siglas en inglés, traducidos al contexto del sector público con el fin de mejorar el rendimiento de una entidad pública sobre la base de estos conceptos (Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, 2021).

En este modelo se mencionan ocho principios de los cuales, el que se enfoca más en la gestión de calidad es el principio 6 que trata sobre el aprendizaje continuo, innovación y mejora de la Calidad Total, consiste en desafiar el statu quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para generar innovación y oportunidades de mejora. La mejora continua debería por lo tanto ser un objetivo permanente de las entidades públicas (Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, 2021).

Asimismo, establecen criterios y subcriterios, el que se enfoca con el trabajo de investigación es el criterio 3 de talento humano, los subcriterios son los siguientes:

Figura 4. Subcriterios del MECE

Subcriterio 3.1. Gestionar y mejorar el talento humano de acuerdo con la estrategia de la entidad	Subcriterio 3.2. Desarrollar y gestionar las capacidades de los servidores públicos	Subcriterio 3.3. Involucrar y empoderar a los servidores públicos y apoyar su bienestar
<ul style="list-style-type: none">•La gestión eficaz del talento humano permite a los servidores públicos participar de forma eficaz en la misión, visión y consecución de objetivos	<ul style="list-style-type: none">•Los planes de desarrollo de competencias individuales y el mantenimiento de diálogos sobre el rendimiento del talento humano preparan el terreno para que el personal asuma mayor responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">•La participación de los servidores públicos genera un entorno en el que estos tienen un impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo

Nota. Esta figura indica los subcriterios más relevantes que establece el MECE con respecto al talento humano que son considerados el activo más importante en las instituciones públicas. Información tomada del Modelo Ecuatoriano de calidad y excelencia, 2018.

4.4. Marco referencial

4.4.1. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi se ubica en la cabecera cantonal de Yacuambi perteneciente a la provincia de Zamora Chinchipe; la institución busca contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes actuando como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano y socio económico integral, mediante una gestión con acciones eficientes, participativas y transparentes. En la siguiente figura se observa una imagen de la institución.

Figura 5. Municipio del cantón Yacuambi



Nota. Tomado de la página oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi.

- **Misión y visión de la institución**

Tabla 1. Misión y Visión institucional

Misión	Visión
Impulsar al desarrollo humano, generando un modelo de gestión pública incluyente, participativa, concertada, eficiente y eficaz; sustentado en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y calidad de inversión.	Gobierno Autónomo Descentralizado, gestor del desarrollo integral de su comunidad en concordancia con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Nota. Esta tabla indica la misión y visión del municipio del cantón Yacuambi. Información tomada del Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018).

- **Políticas**

Así también, en el Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018) en el artículo 5 se establecen las políticas institucionales:

- 1) Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del cantón Yacuambi.
- 2) Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de gestión propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos.
- 3) Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- 4) Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.
- 5) Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo.

- **Objetivos estratégicos**

Dentro del Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018) con lo que respecta al artículo 6 menciona que sobre la base de la razón de ser de la institución se definen los siguientes objetivos estratégicos:

Figura 6. Objetivos estratégicos de la institución

OE 1	OE 2	OE 3	OE 4
<ul style="list-style-type: none"> •Transparentar y rendir cuentas que permita favorecer el conocimiento ciudadano de las competencias, actividades y resultados del GADM del cantón Yacuambi a través de difusión interna y externa de los objetivos, productos, servicios y proyectos de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> •Compartir participativamente con la ciudadanía los procesos institucionales dedicados a identificar, analizar y definir la forma de satisfacer las necesidades de la población del cantón con visión a mejorar la calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la satisfacción de la comunidad con los resultados de los proyectos y la prestación de los servicios con responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener los niveles de satisfacción ciudadana con la gestión del GADM del cantón Yacuambi mayor o igual a un 70%

Nota. Esta figura indica los 4 objetivos estratégicos establecidos por la institución para trabajar en base a ello. Información tomada del Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018).

- **Valores institucionales**

Los valores que fundamenta el Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018) en su artículo 7 son:

- Trabajo en equipo: Lograr los objetivos institucionales a través del esfuerzo conjunto y responsabilidad compartida.
- Compromiso: Obligación moral y ética para alcanzar nuestros objetivos, nuestra misión y nuestra visión
- Eficiencia: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, asume su gestión, cumpliendo con procedimientos que generen productos y resultados de manera oportuna optimizando recursos públicos.
- Ética: Garantizar el accionar dentro de sus competencias, sustentado en la razón, libre de toda presión o influencia preconcebida
- Capacidad: Es la característica de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, que se demuestra en el desempeño de sus actividades, con idoneidad y efectividad, procurando su permanente desarrollo profesional.

- f) Calidad: Los procesos de la institución generan productos y servicios que cumplen con demandas de la población.
- g) Predisposición al cambio: El impulso constante y permanente del talento humano hacia el cambio, que contribuya al progreso Institucional y Cantonal.
- h) Transparencia: La gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi es pública de libre acceso de información a la ciudadanía.

- **Estructura organizacional por procesos**

En el Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018) en su artículo 9 hace mención sobre la estructura organizacional por procesos, clasifican sus procesos para aportar en el cumplimiento de la misión institucional de acuerdo a los siguientes:

Tabla 2. Clasificación de procesos y definición

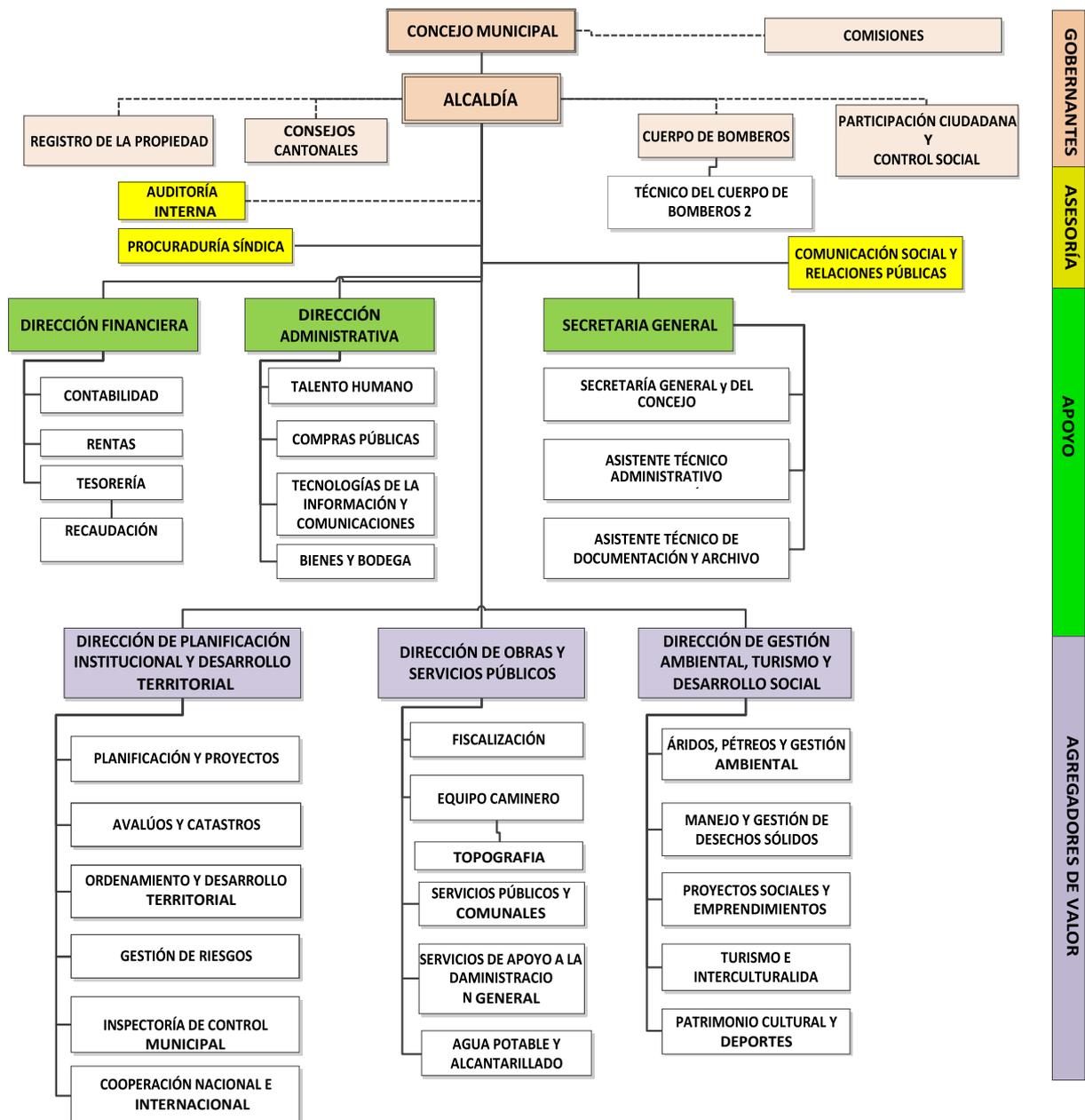
Tipos de procesos	Definición
Procesos Gobernantes	Orienta la gestión institucional a través de las políticas públicas, la expedición de normas e instrumentos para el funcionamiento de la organización; la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de planes, programas y proyectos.
Procesos o entidades adscritas	Son lo que actúan independientes de la Gestión Municipal en el ámbito administrativo, pero con coordinación directa con el Alcalde y Concejo Municipal.
Procesos habilitantes de asesoría	Asesoran, planifican, formulan propuestas y recomendaciones, a los otros niveles; con el objeto de contribuir al adecuado funcionamiento del GADM del Cantón Yacuambi.
Procesos habilitantes de apoyo	Tiene a su cargo los procesos institucionales y las actividades de soporte humano, financiero, material y servicio, logístico, documental, requeridos por los otros niveles y para sí mismo, a fin de que cumplan adecuadamente con sus procesos.
Procesos agregadores de valor	Gestiona y coordina las políticas, objetivos y metas de Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal y ejecutan los planes, programas y proyectos, que respondan a la misión y objetivos de la institución, incluye Niveles Operativos y Entidades Adscritas

Nota. Esta tabla indica los diferentes procesos y su explicación de acuerdo a la estructura organizacional de la institución. Información tomada del Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018).

- **Estructura orgánica por procesos**

En el Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018) en su artículo 11 literal c se detalla su estructura orgánica, en el cual, se puede observar a qué tipo de procesos pertenecen cada uno:

Figura 7. Estructura orgánica



Nota. Esta figura indica la estructura orgánica del municipio del cantón Yacuambi. Información tomada del Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018).

4.4.2. Coordinación de Talento Humano

Dentro de la estructura organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, la Coordinación de Talento Humano corresponde a los procesos habilitantes de apoyo, teniendo a su cargo procesos institucionales y actividades de soporte humano, a fin de que se cumplan adecuadamente.

Dentro de la estructura orgánica por procesos la Coordinación de Talento Humano forma parte de la Dirección Administrativa, dicha coordinación está conformada por dos servidores públicos: Coordinadora de talento humano y Asistente administrativo de talento humano.

Su finalidad es llevar a cabo todo tipo de actividad que este netamente relacionado con el talento humano de la institución, a través de una adecuada planificación, esto con el fin de generar una gestión adecuada y contribuir en el desarrollo del mismo, llevando de mejor manera el trabajo que le corresponde y cumpliendo con las disposiciones legales.

En el Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018) también se establece cuáles son las atribuciones y responsabilidades que tiene la Coordinación de Talento Humano; las mismas que incluyen los temas relacionados a bienestar social, productos y servicios que se espera obtener, estas son:

- **Atribuciones y responsabilidades de la Coordinación de Talento Humano:**

1) Las señaladas en la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP y el COOTAD.
2) Asesora a los niveles directivos de la Institución en aspectos relacionados con la Administración del Talento Humano y Bienestar Laboral.
3) Dirige, coordina, controla el diseño e implementación de las políticas, normas e instrumentos técnicos de gestión del talento humano, bienestar social y seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
4) Diseña, coordina y ejecuta el sistema de concursos y valoración puestos y cargos según la ley y procedimientos establecidos en las normativas técnicas.
5) Presenta proyectos de reglamentos de los subsistemas de administración del talento humano: (Planificación de Recursos Humanos y Manual de Clasificación y Valoración de Puestos), de la Entidad para su estudio y aprobación.

6) Organiza y diseña el sistema de evaluación del desempeño de acuerdo con las políticas y normas establecidas y metodología adoptada.
7) Propone proyectos de normativa: orgánico funcional, manuales, reglamentos, instructivos y demás normas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
8) Procesa sumarios administrativos de conformidad con la ley.
9) Elabora casos laborales de visto bueno, desahucio, notificaciones de terminación de contratos de tiempo fijo, entre otros.
10) Coordina políticas y estrategias con el Ministerio de Relaciones Laborales referentes a mejorar, optimizar y potencializar el talento humano institucional.
11) Elabora informes y dictámenes administrativos y técnicos relacionados con la administración del talento humano.
12) Asesora sobre la correcta aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos.
13) Administra el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano de la Municipalidad.
14) Administra el régimen disciplinario de la Municipalidad.
15) Provee a la Gestión Administrativa Financiera, el distributivo actualizado de personal así como novedades que impliquen un pago adicional derivado de las funciones de los servidores y trabajadores de la municipalidad a fin de que procese nómina y demás sistemas de pago.
16) Ejecuta y aplica las evaluaciones de desempeño del personal municipal de acuerdo a lo estipulado en las normativas.
17) Brinda el servicio de Asistencia Social al talento humano municipal, ejecutar y dar seguimiento al programa de capacitación y desarrollo organizacional en función a los intereses Institucionales.
18) Asegura el cumplimiento de obligaciones con el Seguro Social Ecuatoriano, tales como aportes, fondos de reserva, préstamos, retiros, jubilaciones, enfermedad, accidentes de trabajo.
19) Tramita las diferentes acciones de personal, a través de los formularios y procedimientos internos derivados de las relaciones de trabajo entre la municipalidad y sus servidores.

20) Otras por disposición de las autoridades superiores.

- **Productos y servicios**

1) Informes para la contratación de servidores en las diferentes modalidades de contratación.
2) Informes de la administración del talento humano (expedientes, vacaciones, permisos, movimientos de personal).
3) Informes de valoración de puestos (estructura ocupacional, serie de puestos, grupos ocupacionales).
4) Informes de creación y supresión de puesto.
5) Reglamentos de los subsistemas de administración del talento humano: Planificación del Talento Humano, Clasificación y Valoración de Puestos / Manual de Puestos, Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Formación.
6) Reglamento interno.
7) Informes de procesos de selección y contratación de personal.
8) Plan anual de capacitación y cronograma de intervención.
9) Plan de evaluación de Desempeño e informe de evaluación.
10) Acciones de personal.
11) Informes de aplicación de los subsistemas de administración del talento humano.
12) Base de datos del Personal de Empleados y trabajadores de la Institución.

- **Bienestar social:**

1) Programa y ejecuta planes y programas de desarrollo y asistencia social en beneficio de los trabajadores.
2) Facilitar a los trabajadores la realización de trámites administrativos internos y externos derivados de lo relacionado obrero patronal.
3) Coordina con el IESS con lo relacionado con jubilaciones, préstamos quirografarios, accidentes de trabajo, fondos de reserva.
4) Participa en la definición y aplicación de las estrategias que contribuyan a la institución de una adecuada cultura organizacional y calidad de vida laboral.
5) Colabora en el cumplimiento y ejecución del contrato colectivo en vigencia.
6) Coordina la aplicación del plan de servicios de asistencia médica y rehabilitación social para los servidores.

4.5. Marco conceptual

4.5.1. Gestión de Calidad

Los autores Mejías et al. (2018) toman como referencia la definición que emite la Organización Internacional de Normalización ISO, en la cual, define la gestión de calidad como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”; es decir, se puede garantizar que las actividades desempeñadas por los miembros de una organización se ejecuten según lo planificado para el buen funcionamiento del mismo y cumplir con los objetivos propuestos.

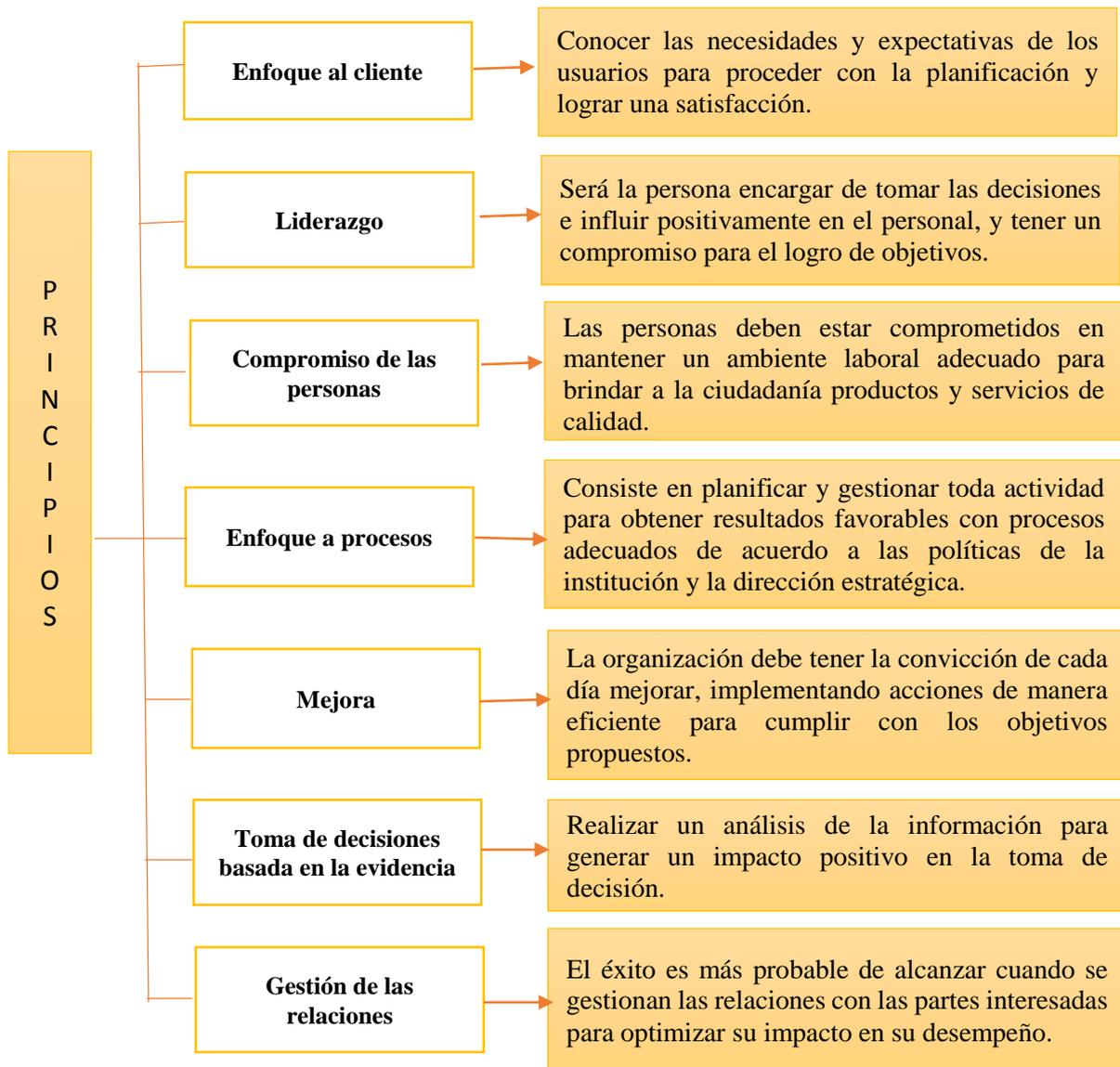
Dicho de otra manera, actualmente la nueva administración pública adopta distintas herramientas de gestión, de ellas, la mayoría son utilizadas dentro del sector privado, por lo que ya no solo deben de ser eficaces sino también eficientes; tienen el reto de brindar servicios de calidad hacia la ciudadanía que son la razón de ser de las instituciones públicas, es así que, gestionar la calidad de un servicio implica adoptar instrumentos y herramientas necesarias para que de una manera planificada y de forma organizada la institución obtenga buenos resultados.

Por lo anterior, la gestión de calidad en el ámbito público debe de contar con herramientas y sistemas apropiados, el cual genere un desarrollo eficiente y eficaz dentro de la entidad; permitiendo que los procesos y actividades ejecutados contribuyan en el cumplimiento de la misión y visión institucional, y aporte valor en la organización para identificar si se está logrando una mejora continua.

4.5.1.1. Principios de gestión de calidad

Con la publicación de la norma ISO 9001:2015, se identifican siete principios de la calidad para generar mejores prácticas en la gestión de las organizaciones, el cual, les permita cumplir con los objetivos establecidos y lograr una mejora continua; las mismas que se detallan a continuación (Ruben, 2018).

Figura 8. Principios de la gestión de la calidad



Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura indica los 7 principios de la gestión de calidad. Información tomada de Sistemas de Gestión De Calidad por Ruben (2018).

Por consiguiente, estos principios ayudan dentro de una organización para lograr una mejora en el desempeño y en los procesos efectuados, permitiendo contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, dado que, cada principio tiene un valor significativo y se enfocan en mejorar toda la organización, teniendo en cuenta que se requiere de un liderazgo correcto el cual cumpla y haga cumplir con los objetivos, además, permite controlar el rendimiento de la organización y por ende tomar mejores decisiones para trabajar eficiente y eficazmente.

4.5.2. Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización y está enfocada en el logro de las salidas (resultados) en relación con los objetivos de la organización, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas según corresponda. En otro apartado la misma norma adopta una definición del SGC como “sistema de gestión para distinguir y controlar una organización con respecto a la calidad” (ISO, 2000).

Así también, el autor Ruben (2018) mencionan que este sistema permite que una organización pueda desempeñar mejor los procesos para lograr los objetivos planteados, influyendo en las actividades con el fin de mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios.

Por lo tanto, se puede determinar que el sistema de gestión de una organización representa varios elementos como las estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos, capacidades, procesos, etc., en el cual, se realiza una planificación para su posterior ejecución y para determinar su cumplimiento se lleva a cabo un control de dichas actividades, de esta manera se logra una mejor toma de decisiones y en caso de presentar falencias, implementar nuevas estrategias para alcanzar un resultado favorable que permita el cumplimiento de objetivos.

4.5.3. Mejora continua

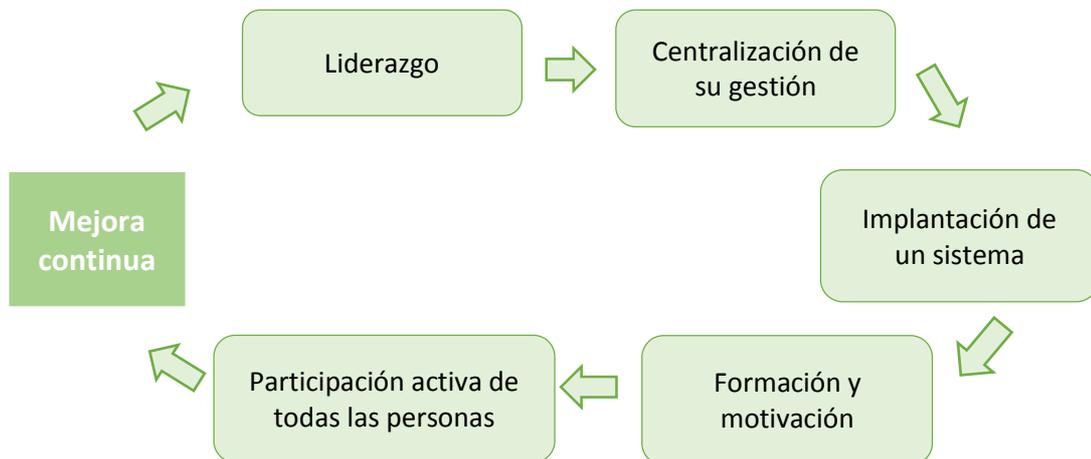
Es un proceso llevado a cabo para aumentar la capacidad de la organización y así cumplir con los objetivos del mismo, debe de alcanzar la eficiencia de los recursos y los procesos. Según Endara et al. (2019) menciona que “La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas” (p. 36).

Por consiguiente, la mejora continua incluye un mejor desarrollo dentro de las organizaciones, si se realizan cambios y mejoras de manera continua esto puede contribuir a cambios importantes a largo plazo, mejorando su gestión y optimizando las actividades. En las instituciones públicas la incorporación de la calidad es un desafío muy importante hoy en día, el mayor reto es ser transparentes y eficientes, por ende, lograr una nueva gestión pública en la que se alcance la mejora continua, ya no solo se trata del manejo de recursos y de dar

cumplimiento a las disposiciones establecidas, sino también en el reconocimiento y actuación con en el entorno y el logro de objetivos.

Para lograrlo se debe de tener claro que es necesario contar con los siguientes criterios:

Figura 9. Criterios claves para la mejora continua



Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura muestra cómo lograr una mejora continua a partir de diferentes criterios. Información tomada de Mejoramiento continuo de procesos de calidad por Endara et al. (2019).

4.5.4. Diagnóstico

Para Huilcapi (2020) establece que el diagnóstico es un proceso que permite determinar cómo funciona una organización en el momento actual, recabando toda la información útil y necesaria que permita diseñar intervenciones del cambio, permite el desarrollo organizacional, ya que, se logra determinar aquellos problemas en lo que requiere de mayor atención para su intervención, ayudando en la toma de decisiones.

Es por ello, que el diagnóstico es la planificación previa, o investigación basada en proyectos, que consisten en recopilar, clasificar, interpretar y sacar conclusiones e hipótesis. Para el autor Trigueros (2014) “El diagnóstico consiste en analizar el entorno de una organización y entender cómo funciona para poder proponerle cambios con resultados predecibles”. De esta manera contando con la información necesaria y determinando los problemas con los que cuenta la institución, se puede intervenir en la toma de decisiones y realizar una mejor planificación para contrarrestar todos los problemas y mejorar su gestión.

4.5.4.1. Matriz TOWS

Para Nieves (2018) nos menciona que la matriz TOWS es una herramienta que permite realizar un análisis interno y externo dentro de una organización para definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; lo que permite realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la organización y por ende, sistematizar las decisiones que se deben tomar y lograr alcanzar las metas propuestas por la organización.

Esta matriz permite crear estrategias una vez realizado el diagnóstico y se forman de la siguiente manera:

- Estrategia FO: La organización hace uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategia FA: La organización hace uso de las fortalezas, ya que, ayudan contrarrestando las amenazas en su entorno.
- Estrategia DO: Se busca reducir al mínimo las debilidades y optimizar las oportunidades.
- Estrategia DA: Se busca reducir al mínimo las debilidades y amenazas del entorno.

4.5.5. Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad

Según lo manifiesta Deubel (2002) el Cuadro de Mando Integral también conocido como “tablero de control o Balanced Scorecard” es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones gerenciales al brindar información periódica sobre el logro de metas previamente establecidas a través de indicadores y que permite mejorar el desempeño y gestión de la institución.

Por lo tanto, el cuadro de mando integral permite diseñar las estrategias de una organización para objetivos específicos y evaluar las interrelaciones de diferentes indicadores, estos indicadores incluyen aspectos financieros como no financieros, en efecto, esta herramienta favorece la transparencia en la gestión y el equilibrio entre las actividades inmediatas con los diferentes departamentos que conforma una institución, ya que, proporciona la estructura necesaria para una medición estratégica de manera adecuada.

Así también, para el autor Villa (2015) nos menciona que hoy en día, todas las empresas y organizaciones deben ser productivas, monitorear y evaluar constantemente todas sus dependencias, tanto financiera como operativamente, de esta manera, es más probable que sea más fuerte y menos débil que sus competidores; el Cuadro de Mando Integral permite a los líderes empresariales actualizarse constantemente y mantenerse a la vanguardia en la gestión de sus organizaciones.

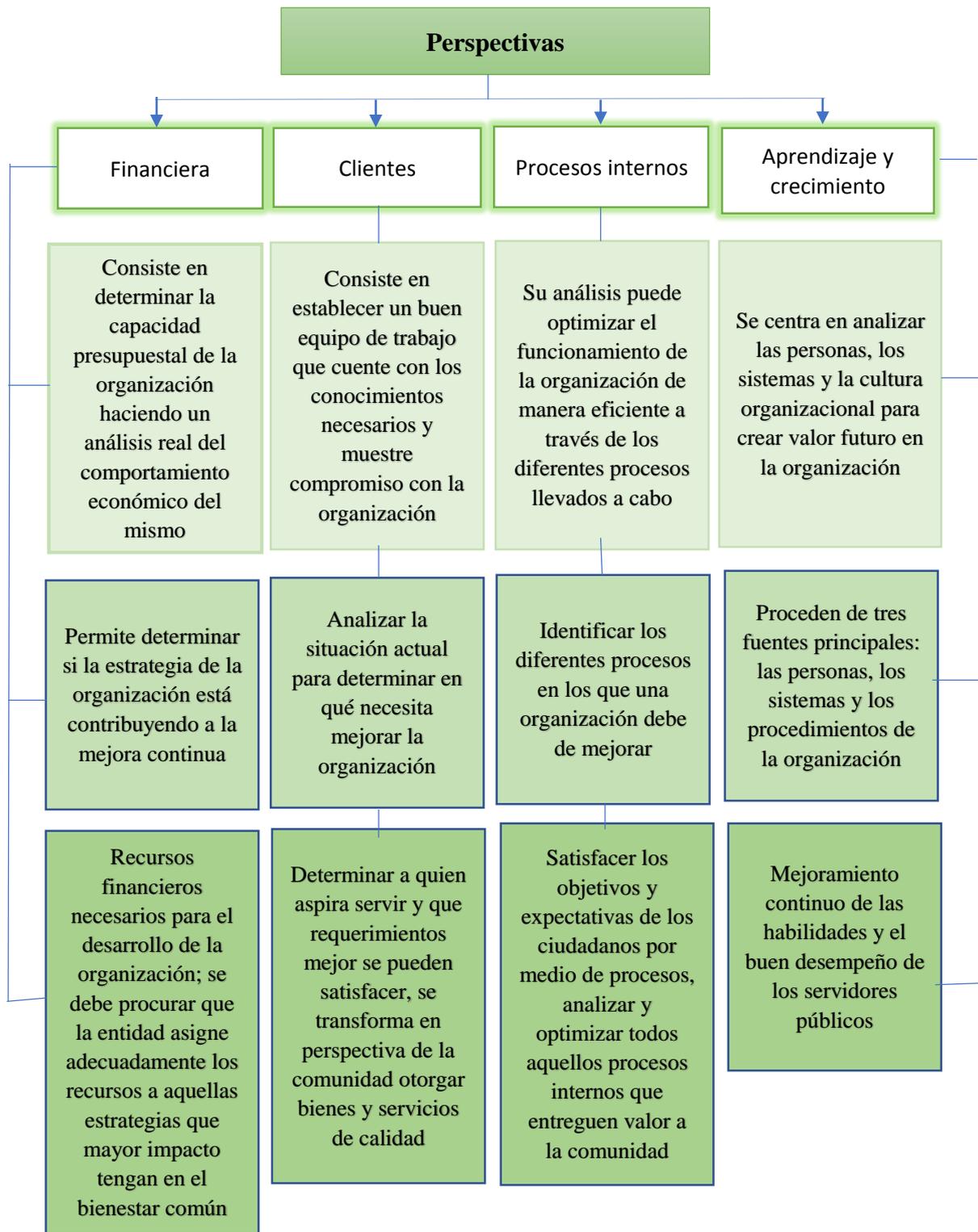
Además, el autor Miranda (2007) también nos menciona que el cuadro de mando integral clasifica los objetivos estratégicos bajo cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento) para conseguir un progreso y éxito institucional, luego se transforma las metas en indicadores, se establecen objetivos para indicadores claves que definen el nivel alcanzable deseado y el nivel aceptable más bajo. Durante la implementación se definen los momentos en que se determina la conformidad real de los objetivos o el nivel de implementación.

Por lo tanto, se puede expresar que el Cuadro de Mando Integral o también llamado tablero de control, es una herramienta en la cual se propone las diferentes perspectivas y por cada una se define objetivos, estrategias, metas e indicadores de medición, con el fin de contrarrestar los problemas detectados en la institución como objeto de estudio, logrando observar la situación actual del mismo y así contribuir en una mejor toma de decisión; se determinan actividades para cumplir con las estrategias y si son implementadas adecuadamente se logrará alcanzar una mejora continua que es muy importante dentro del sector público, puesto que, hoy en día es un gran reto trabajar y ser transparentes con la ciudadanía.

4.5.5.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es creado a partir de la misión y visión de una organización; se definen los objetivos alcanzables y se establecen las estrategias, esto permite mejorar la toma de decisión a mediano y largo plazo para obtener un impacto positivo en los resultados obtenidos con los usuarios, y para lograrlo se plantea cuatro perspectivas que se detallan a continuación (Villa, 2015).

Figura 10. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura indica las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral exponiendo de manera clara y concisa cada una. Información tomada de El Cuadro de Mando Integral por Villa (2015).

4.5.5.2. Contenido del Cuadro de Mando Integral

Según los autores Cruz y Román (2018) nos mencionan que para tener una eficiencia del Cuadro de Mando Integral debe radicar una buena comprensión de sus fundamentos, puesto que, esta es una herramienta que permite implementar las estrategias y misión a partir de un conjunto de medidas de actuación, poniendo énfasis en los objetivos, estableciendo un mapa estratégico para transformarla en acción y así a través de los indicadores medir su cumplimiento y determinar si los resultados son óptimos. En la figura 11 se visualiza una gráfica jerárquica del contenido del CMI.

Figura 11. Contenido del Cuadro de Mando Integral



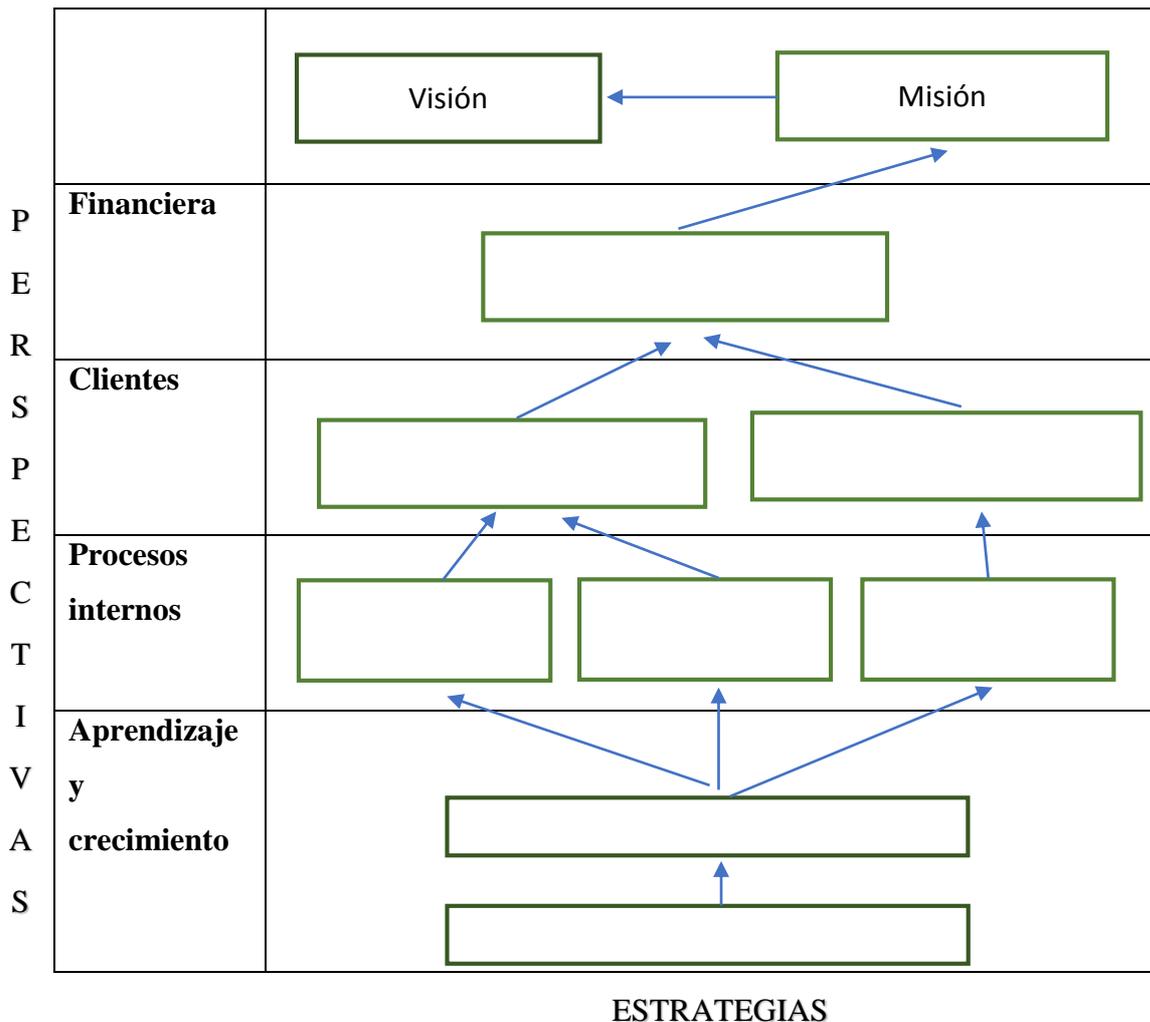
Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura muestra el contenido que permite establecer un Cuadro de Mando Integral apropiado para una organización. Información tomada de Estrategia empresarial por Cruz y Román (2018)

4.5.5.3. Mapa estratégico

Es una herramienta que proporciona una visión de la estrategia de una organización, mediante una descripción gráfica, para comunicar y definir de manera clara la estrategia. Los autores Cruz y Román (2018) aluden que un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Por tanto, se puede determinar que con esta herramienta se logra describir la estrategia de forma gráfica y coherente, implementando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento; mientras se encuentre bien conformado el mapa estratégico se logrará cumplir eficientemente con las estrategias establecidas.

Tabla 3. Estructura del mapa estratégico



Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la estructura de un mapa estratégico en el que se establece estrategias por cada perspectiva. Información tomada de *Estrategia empresarial* por Cruz y Román (2018).

4.5.6. Indicadores de gestión

Para los autores David y Silva (2009) el objetivo principal de los indicadores de gestión consiste en establecer un sistema de instrumentos para el manejo adecuado de la organización, que permita comparar los resultados alcanzados con las metas planteadas, así mismo, establecer los parámetros para que los objetivos, planes y metas, estén en condiciones para controlar las actividades desarrolladas.

Por tanto, la aplicación de los indicadores va a permitir observar el porcentaje de resultados y determinar si son favorables o desfavorables los procesos y actividades que se están realizando para la organización, en base a eso tomar mejores decisiones, es decir, esto permite observar la situación actual de aquel proceso y evaluar su rendimiento, de esta manera se logrará monitorear el avance o ejecución del mismo.

Así también, los indicadores de gestión se establecen de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución a partir de su misión; resulta de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados obtenidos y los resultados esperados, ya que, todo lo que se puede medir, se puede mejorar.

4.5.6.1. Indicadores claves de desempeño (KPI)

KPI son indicadores que permiten recoger información para medir el nivel de desempeño de un proceso que hacen parte de una estrategia, determinando si su rendimiento es bueno o malo mediante los porcentajes obtenidos, de manera que, se puedan alcanzar los objetivos propuestos y así determinar qué tan eficiente es una organización.

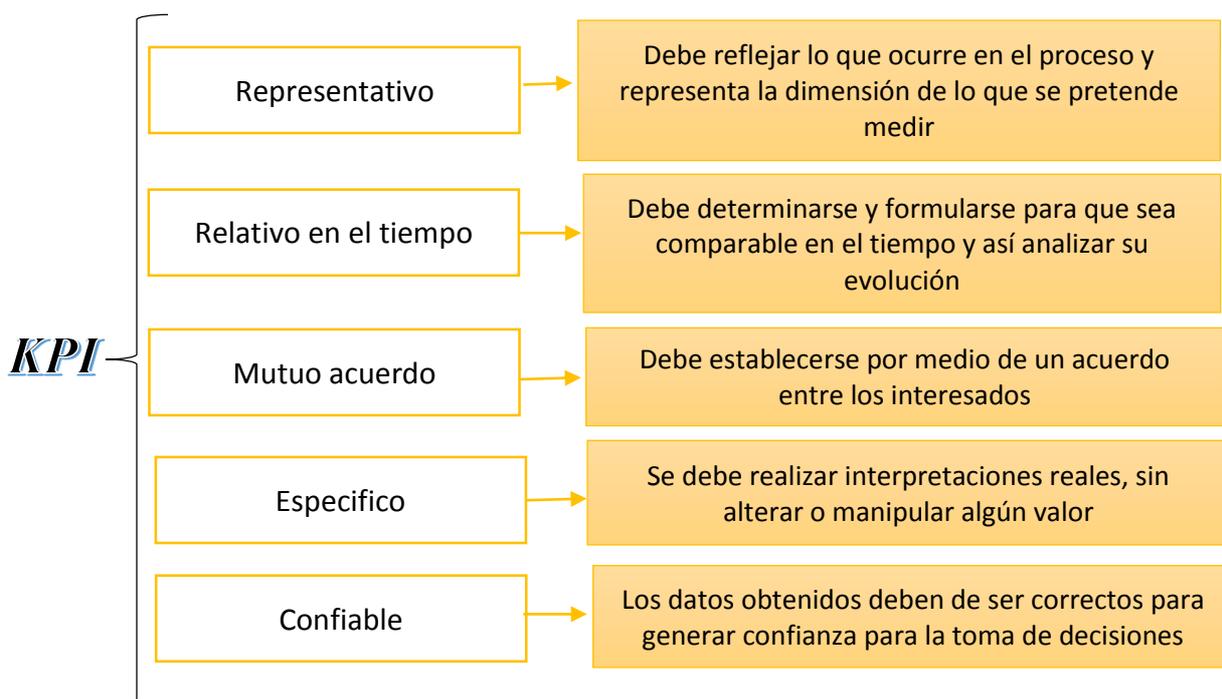
Según el autor Najar (2019) menciona que los KPI deben estar basados en las estrategias que se determinan dentro del Cuadro de Mando Integral, puesto que, la elección correcta de los indicadores se basa en una buena comprensión de lo que es importante para la organización, esto va a permitir determinar el nivel de desempeño alcanzando.

Por tanto, un indicador de gestión KPI se debe de determinar de acuerdo a los objetivos, estrategias y metas que se establecen dentro de un Cuadro de Mando Integral, y con una correcta aplicación de una semaforización se observará su rendimiento, es decir, si cumple con la totalidad de la meta, la cumple en parte, o no cumple con el rango establecido, de esta manera se determinará si la institución está realizando sus actividades eficientemente.

4.5.6.2. Características de los indicadores claves de desempeño (KPI)

Así también, el autor Arosemena (2022) menciona que los indicadores deben cumplir con requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y cumplir con sus objetivos, debe basarse en datos legítimos y proporcionar un contexto que haga eco de los objetivos de la organización. Es así que, se determina ciertas características de los indicadores, las cuales se observan en la figura 12.

Figura 12. Características de los indicadores



Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura indica las características que se debe de tener en cuenta a la hora de crear indicadores de desempeño. información tomada de indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica por Arosemena (2022).

4.5.6.3. Clasificación de los indicadores de gestión

Se debe determinar claramente los objetivos y estrategias para establecer indicadores adecuados que permita su medición y así determinar su cumplimiento con respecto a la misión y visión institucional. Por ende, para los autores David y Silva (2009) toman como referencia algunos de los indicadores que pueden generar un impacto positivo dentro de la organización de acuerdo a su gestión, los mismos que se detallan en la figura 13.

Figura 13. Indicadores de gestión

Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el grado de utilización de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa los resultados alcanzados en relación a los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la capacidad de la institución para responder a las necesidades de la ciudadanía

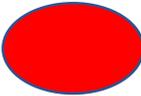
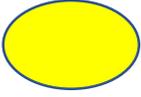
Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura indica los principales indicadores de gestión que se deben de aplicar en las instituciones para observar su rendimiento. Información tomada de Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica por David y Silvia (2009).

4.5.6.4. Criterio de aceptación por semaforización

Para llevar a cabo la medición de cumplimiento de los objetivos establecidos, la organización debe recolectar, calcular y analizar información del Cuadro de Mando Integral a partir de los indicadores; los autores Armijos y Núñez (2020) mencionan que la semaforización ayuda a determinar el grado de cumplimiento de cada indicador, ya que, se da seguimiento y se realiza una evaluación donde se establecen los parámetros de semaforización con los colores verde, amarillo y rojo que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

En siguiente tabla se explica en que consiste cada color de la semaforización:

Tabla 4. Semaforización de indicadores

	El valor alcanzado del indicador está fuera del rango, por lo que no se cumple con la meta proyectada, el objetivo no se ha cumplido.
	El valor alcanzado del indicador es menor que la meta proyectada, pero se mantiene dentro del rango establecido, el objetivo está regularmente cumplido.
	El valor alcanzado se encuentra dentro del rango establecido, cumpliendo con la meta proyectada, el objetivo se ha cumplido.

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla indica la representación de cada color para analizar los resultados obtenidos durante la aplicación de los indicadores. información tomada de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos por Armijos y Núñez (2020).

Por tanto, la semaforización en el desarrollo de indicadores de gestión KPI son sumamente importantes, su aplicación va a permitir determinar una vez obtenido los resultados cuál es su situación actual, cada color represente un rango y en caso de situarse en el color rojo que es considerado crítico o amarillo con riesgo, el equipo de trabajo debe centrarse en analizar y determinar el problema para tomar nuevas medidas para su mejoramiento con una nueva planificación y una mejor toma de decisión.

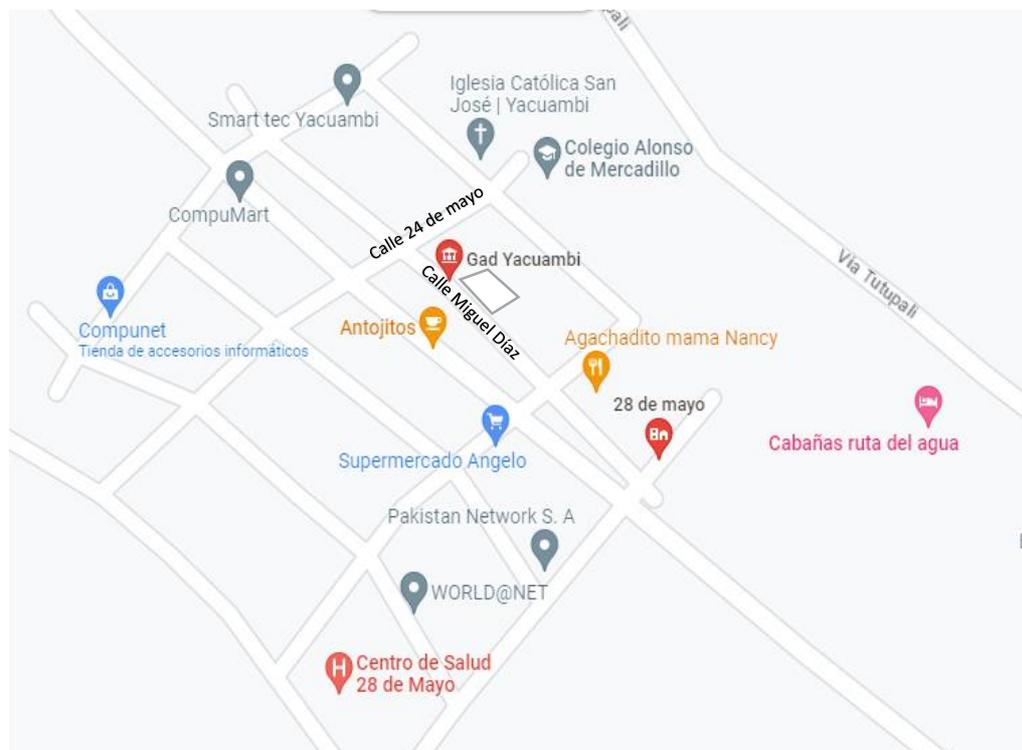
5. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se describió los diferentes métodos y técnicas que se implementaron para lograr la recopilación de datos y que permitió cumplir con los objetivos propuestos.

5.1. Área de estudio

El presente trabajo de investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, específicamente en la Coordinación de Talento Humano, dicha institución está ubicada en las calles Miguel Díaz y 24 de mayo del cantón Yacuambi perteneciente a la provincia de Zamora Chinchipe. A continuación, se presenta la ubicación geográfica de la institución.

Figura 14. Ubicación de la institución



Nota. Esta figura muestra la ubicación del municipio del cantón Yacuambi. Información tomada de Google Maps

5.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque de carácter cualitativo, ya que, se centra en la recolección de información necesaria sobre la situación actual de la Coordinación de Talento Humano, mediante la revisión documental y aplicación de entrevistas, permitiendo obtener mayor información para su respectivo análisis.

5.3. Diseño.

El diseño que se aplicó en la presente investigación fue no experimental, debido a que la información que se requería se la tomó tal cual se encuentra en la realidad y no se manipuló ningún tipo de variables, por cuanto, la información fue tomada de acuerdo a la problemática detectada.

5.4. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación fue de carácter descriptivo, ya que, permitió identificar el estado actual de la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Yacuambi, mediante un diagnóstico a través de la recolección de información, lo cual, ayudó en la elaboración de la propuesta del Cuadro de Mando Integral y matriz de indicadores.

5.5. Unidad de Análisis

Para la presente investigación se tomó en consideración a los principales actores que conforman las áreas involucradas dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, de manera principal a los actores de la Coordinación de Talento Humano, quienes fueron los principales informantes sobre la situación actual del mismo, y con la información recolectada se propuso una herramienta adecuada de gestión de calidad, logrando cumplir con el objetivo principal del proyecto de investigación. En la siguiente tabla se detalla la matriz de actores.

Tabla 5. *Matriz de actores claves de investigación*

Cargo	Representación
Alcalde	
Directora Financiera	Actores informantes sobre la situación actual de la institución y Coordinación de Talento Humano
Analista de tecnologías de la información y comunicación	
Director de planificación	
Coordinadora de Talento Humano	Actores informantes sobre la situación actual y responsables de la Coordinación de Talento Humano
Asistente administrativo de Talento Humano	

Nota. *Elaboración propia de la autora, esta tabla indica la descripción de los actores clave de investigación que se consideraron para realización de entrevistas.*

5.6. Métodos

Para la elaboración del presente trabajo de investigación y para alcanzar los objetivos planteados se emplearon los siguientes métodos que ayudaron al abordaje de esta problemática:

- ✓ Método inductivo: se realizó una investigación sobre la situación actual de la gestión que ejecuta la Coordinación de talento humano obteniendo resultados fidedignos sin alterar el desarrollo de sus funciones, para luego proceder a su intervención con la información obtenida y así establecer la elaboración de la propuesta.
- ✓ Método analítico: se pudo estudiar el problema con la recolección de información a través de la revisión documental y entrevistas, lo que permitió realizar un análisis sobre las falencias dentro de la Coordinación de talento humano y así establecer oportunidades de mejora mediante la elaboración de estrategias a través del Cuadro de Mando Integral para contrarrestar dichas falencias.
- ✓ Método sintético: una vez recopilada y analizada la información, se llevó a cabo una síntesis de lo más relevante y que se consideró dentro del Cuadro de Mando Integral, aportando a la formulación de las conclusiones y recomendaciones una vez finalizado el presente trabajo de investigación.

5.7. Técnicas

Dentro de las técnicas empleadas para la presente investigación se realizó la revisión documental y entrevistas permitiendo obtener información de manera directa y confiable, sirviendo de base para el desarrollo del trabajo de investigación.

Revisión documental: la investigación se centró en el estudio de fuentes teóricas como documentos, libros y normativas, lo que permitió un abordaje apropiado sobre el tema de investigación, además, conocer las funciones que desempeña la coordinación para establecer mejoras de oportunidades en su gestión, contribuyendo en el desarrollo del diagnóstico y elaboración de la propuesta.

Entrevista: se realizó una entrevista semiestructurada, en la cual se tomó en consideración preguntas claves sobre la situación actual de forma general de la institución y principalmente de la Coordinación de Talento Humano en cuanto a sus funciones y gestión, la misma que fue aplicada a los principales actores informantes sobre la situación actual del mismo, proporcionando información confiable, la entrevista estuvo estructurada de la siguiente manera:

- ✓ Entrevista 1: Se estableció cuatro preguntas generales sobre la Coordinación de Talento Humano, posterior a ello se divide en dos partes, la primera se centra en diez preguntas para conocer el contexto interno y en la segunda parte se establece nueve preguntas sobre el contexto externo (ver anexo 1).
- ✓ Entrevista 2: Se estableció cinco preguntas generales sobre la institución e importancia de contar con una herramienta de gestión de calidad, posterior a ello se establece nueve preguntas sobre el contexto externo (ver anexo 2).

6. Resultados

Esta investigación fue realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, dentro de la Coordinación de Talento Humano, en este apartado se detallan los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como la revisión documental y entrevista, mostrando la situación actual del mismo, por lo cual, se obtuvieron los resultados presentados a continuación y que permitieron dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.

6.1. Objetivo uno: Diagnosticar la situación actual en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.

6.1.1. Análisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi

En base a las entrevistas aplicadas a los distintos funcionarios públicos considerados como actores claves y la revisión documental se llegó a determinar lo siguiente:

Mediante lo mencionado por los actores entrevistados (ver anexo 2), se llegó a determinar que en la institución los procesos internos requieren de una optimización, ya que, esto representa un problema para la institución impidiendo cumplir con sus objetivos establecidos; es por ello, que la propuesta del Cuadro de Mando Integral es necesaria no solo a nivel de la Coordinación de Talento Humano sino a nivel de la institución; con el fin de que el personal se adapte a las nuevas herramientas de gestión de calidad, la instauración de dichas herramientas permite que los procesos internos de la institución sean adecuados, donde los tiempos de respuestas sean óptimos, esto permite que los costos sean menores logrando que los servidores públicos de la institución brinden un servicio de calidad, contando con todos los insumos necesarios para realizarlo en buenos términos.

La institución cuenta con 68 servidores públicos 53 de planta y 15 contratados, que se distribuyen para los diferentes niveles institucionales y son asignados para puestos y trabajos acorde a sus capacidades y conocimientos, además, los servidores públicos manifestaron que constantemente reciben capacitaciones para mejorar dentro de su área laboral.

Así también, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi se pudo determinar que la infraestructura no se encuentra en óptimas condiciones, donde los insumos no abastecen a todo el personal, y esto dificulta a la hora de cumplir con sus

funciones, cabe mencionar que, la estructura orgánica de la institución está dividida en tres subprocesos, y que se clasifican de la siguiente manera:

Figura 15. Representación piramidal de la estructura orgánica de la institución



Nota: Elaboración propia de la autora, esta figura muestra la estructura jerárquica de la institución observando los niveles de cada proceso. Información obtenida de la revisión documental.

- Dentro del subproceso agregadores de valor se encuentran todos los departamentos de gestión y que son considerados como nivel operativo.
- En el subproceso de apoyo que también tiene el nombre de nivel de apoyo, se encuentra la *dirección financiera* que la conforman (contabilidad, rentas, tesorería, recaudación); *dirección administrativa* que la conforman (coordinación de talento humano, compras públicas, tecnología de la información y comunicación y bienes y bodega); finalmente *secretaría general*.
- En el subproceso de asesoría que también se lo entiende como nivel de asesoría, intervienen (procuraduría sindical y comunicación social-relaciones públicas).
- El último subproceso sobre los gobernantes que es considerado como un nivel superior lo dirige el (consejo municipal, alcalde de la institución en conjunto con la asamblea cantonal), orientando la gestión institucional.

6.1.2. Análisis de la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi

La Coordinación de Talento Humano del GADM de Yacuambi se encarga de planificar, dirigir y controlar los procesos que se encuentran relacionados a la administración para el desarrollo de talento humano; es por ello, que realizan varias actividades, algunas de ellas son:

- Subsistemas de talento humano
- Capacitación del personal
- Aplicación de evaluación de desempeño
- Remuneraciones, entre otros.

Con lo que respecta a estos puntos mediante lo mencionado por los actores entrevistados (ver anexo 1) se determinó que la Coordinación no cuenta con una herramienta de gestión y no han puesto en práctica la aplicación de indicadores por lo que no se ha podido determinar en qué actividades deben mejorar, así también, mencionan que las capacitaciones requieren una mayor preparación, ya que, no se dan acorde a las necesidades del personal, lo que conlleva a que los procesos internos tengan falencias, dando como resultado que la gestión de calidad del servicio disminuya en la institución.

Ante los diferentes problemas que se ha podido visualizar con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se determinó que los procesos internos que se llevan a cabo, requieren de un mejoramiento para ser optimizados; los recursos económicos se ven afectados al no realizar los procesos internos de manera correcta dentro de la Coordinación de Talento Humano. Así mismo, se observó que la Coordinación cuenta con una infraestructura conforme, pero se evidenció la falta de insumos y recursos tecnológicos.

Es por ello, que se logró determinar la importancia de contar con una herramienta de gestión de calidad en la Coordinación, la utilización de las mismas tienen la finalidad de planear, medir, evaluar y obtener una mejora continua y contribuir en el cumplimiento de los objetivos dentro de una institución y por tal, es pertinente tomarlo en consideración dentro de la Coordinación de Talento Humano, ya que, es donde se determinan las capacitaciones y movimiento del personal; si se empieza mal dichas actividades genera falencias en cadena a nivel institucional, todo esto, se relaciona a lo mencionado por la coordinadora (ver anexo 1); también, es necesario una actualización sobre todo a nivel tecnológico, para eso fueron creadas las nuevas herramientas de gestión, para dejar atrás el modelo burocrático que es inestable en la actualidad y enfocarse en una nueva gestión pública.

Para la presentación del diagnóstico de la Coordinación de talento humano se usó la matriz TOWS para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

6.1.2.1. Matriz TOWS

Una vez hecho el análisis, se determinó las acciones estratégicas a realizar para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas, es por ende que, en la siguiente matriz se caracteriza la situación actual de la Coordinación de Talento Humano, con la finalidad de determinar las principales problemáticas que deben de ser solucionadas. Es ahí donde se emplea el análisis TOWS, determinando las estrategias que permiten solucionar dichos problemas. Estas estrategias se formaron de la siguiente manera:

- Estrategia FO: Fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas
- Estrategia DO: Mejorar las habilidades internas valiéndose de las oportunidades externas
- Estrategia FA: Fortalezas internas para evitar y disminuir el impacto de las amenazas externas
- Estrategia DA: Disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas externas

Por lo cual, a partir del análisis realizado anteriormente del factor interno y externo de la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi, se logró resumir el diagnóstico estratégico de la siguiente manera:

Tabla 6. Matriz TOWS

<h1 style="margin: 0;">Matriz TOWS</h1>		FACTORES EXTERNOS	
		Oportunidades	Amenazas
			<p>O1. Existe la creación de varios proyectos a nivel institucional que van en beneficio de la ciudadanía, y que buscan satisfacer sus necesidades.</p> <p>O2. A nivel institucional se promueve el respeto mutuo entre el personal, además, existen capacitaciones dirigidas a crear y mantener un ambiente laboral estable</p> <p>O3. La institución cumple adecuadamente con normativas que tiene como fin lograr la responsabilidad social</p> <p>O4. La institución ha llevado a cabo las medidas necesarias en cuanto a la seguridad laboral de su personal de acuerdo a lo que establece la Normativa en seguridad y salud ocupacional en el Ecuador</p> <p>O5. La institución cumple adecuadamente con las leyes y normativas a las que se rige como municipio cantonal para garantizar que se cumplan los deberes y derechos de los miembros de la institución y velar por el bienestar de la ciudadanía</p>
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA	
F A C	<p>(F1 y F2 – O3 y O5) Emitir pertinentemente informes sobre los procesos de selección y contratación del personal</p>	<p>(F3– A2) Procesar nóminas de pago oportunamente y mantener estados financieros actualizados</p>	

T O R E S	F4. Para la contratación del personal, la coordinación utiliza la plataforma de “encuentra empleo” la cual es la bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo		
	F5. La evaluación de desempeño aplicada al personal de LOSEP en los últimos años ha generado buenos resultados.		
I N T E R N O S	Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
	<p>D1. Los funcionarios de la Coordinación de Talento Humano carecen de conocimientos acerca de las políticas institucionales</p> <p>D2. La Coordinación realiza capacitaciones dirigidas al personal de la institución, pero no se desarrollan de manera idónea por lo cual, se requiere de una mejor planificación y mayor preparación en las capacitaciones o talleres.</p> <p>D3. Existe una ausencia en la automatización y sistematización de la información generada por la Coordinación relevante para la toma de decisiones</p> <p>D4. La Coordinación no cuenta con los manuales de procesos actualizados</p> <p>D5. La Coordinación dispone de recursos financieros limitados para el pago de sueldos del personal, lo que dificulta la contratación de más personal para la institución.</p> <p>D6. Los manuales de valoración y clasificación de puestos requieren de una actualización debido a los cambios que han surgido en los últimos periodos</p> <p>D7. Existe la ausencia de instrumentos para el manejo de sistemas de gestión de calidad</p>	<p>(D2 – O2) Generar mayor participación e interactividad del personal durante el desarrollo de capacitaciones</p> <p>(D5 y D6 – O5) Actualizar el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la institución</p>	<p>(D3 y D4 – A3 y A4) Actualizar el manual de procesos para los subprocesos que forman parte de la Coordinación de Talento Humano</p> <p>(D3 y D7 – A3) Procurar la automatización en la gestión de la Coordinación de Talento Humano</p>

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la matriz TOWS donde se analiza el contexto interno y externo de la Coordinación de Talento Humano para crear estrategias. Información obtenida de la entrevista aplicada a los actores claves y revisión documental.

En el análisis del factor interno se determinaron 12 factores de los cuales 5 son fortalezas y 7 son debilidades, con la correcta implementación de la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral” a mediano y largo plazo las fortalezas dentro de la institución serán mayores que las debilidades y con respecto al factor externo se determinaron 9 factores de los cuales 5 son oportunidades y 4 amenazas aunque externamente tenga una situación favorable, podemos evidenciar que los factores negativos influyen en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

6.2. Objetivo dos: Diseñar la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.

Para el cumplimiento del objetivo dos se planteó la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, el cual, ayuda a la creación de valor en la Coordinación de Talento Humano, generando un mayor desempeño en las diferentes funciones a realizar por parte de los servidores públicos que laboran dentro de dicha Coordinación, para ello, primeramente, se elaboró una matriz de Stakeholders que permite identificar los grupos de interés que influyen dentro del mismo para la elaboración del Cuadro de Mando Integral. Seguidamente se elaboró un mapa estratégico con un enfoque en las perspectivas, que permite presentar de manera gráfica y resumida las estrategias que surgieron en la matriz TOWS y que se enfocan netamente en mejorar las funciones y atribuciones de la Coordinación para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, así también, con la misión y visión de la institución. Con esta información se procedió a plantear las actividades, indicadores, metas, responsables y presupuesto para cumplir con cada estrategia, dando origen al Cuadro de Mando Integral para la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi.

6.2.1. Matriz Stakeholders

Esta matriz permite identificar los grupos de interés o partes interesadas que son claves para el correcto funcionamiento tanto de la institución como de la Coordinación de Talento Humano, pueden influir positiva o negativamente dentro del mismo, así también, permitió obtener información mediante la aplicación de los instrumentos como lo fue la entrevista, dando paso al análisis interno y externo en la institución.

Por ende, para la propuesta del Cuadro de Mando Integral fue fundamental conocer las posturas, incidencias y conexión que tienen los actores claves y que intervienen dentro de la propuesta del CMI, permitirá contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, a través de las estrategias establecidas dentro de esta herramienta y que se espera que los procesos internos mejoren a mediano y largo plazo beneficiando a toda la institución.

Los actores considerados son: Alcalde, Directora Financiera, Analista de tecnologías de la información y comunicación, Director de planificación, Coordinadora de Talento Humano y Asistente administrativo de Talento Humano.

Tabla 7. Matriz Stakeholders

Nro.	Institución	Cargo	Interés (alto- medio-bajo)	Nivel de poder de legitimidad (Alto, medio, bajo)	Actitud (negativa, neutral, positiva)	¿Cómo podría contribuir?	¿Cómo podría bloquear?	¿Estrategias para comprometerlo?
1	GADM del cantón Yacuambi	Alcalde	Alto	Alto	Positiva	Hacer cumplir con la misión y visión de la institución	No apoyar en la implementación de herramientas encaminadas a la Gestión de Calidad	Demostrar liderazgo y personalidad ante la institución
2	GADM del cantón Yacuambi	Directora financiera	Alto	Medio	Positiva	Gestionar de forma equitativa los recursos financieros en la institución	No realizar una planificación correcta sobre la distribución de los recursos	Analizar la situación económica de la institución para una mejor toma de decisión
3	GADM del cantón Yacuambi	Analista de tecnologías de la información y comunicación	Alto	Medio	Positiva	Crear estrategias que permita mejorar la tecnología dentro de la institución	No realizar correctamente el manejo de tecnologías de la información y comunicación.	Crear softwares que permita llevar los sistemas de gestión de la calidad dentro de la organización

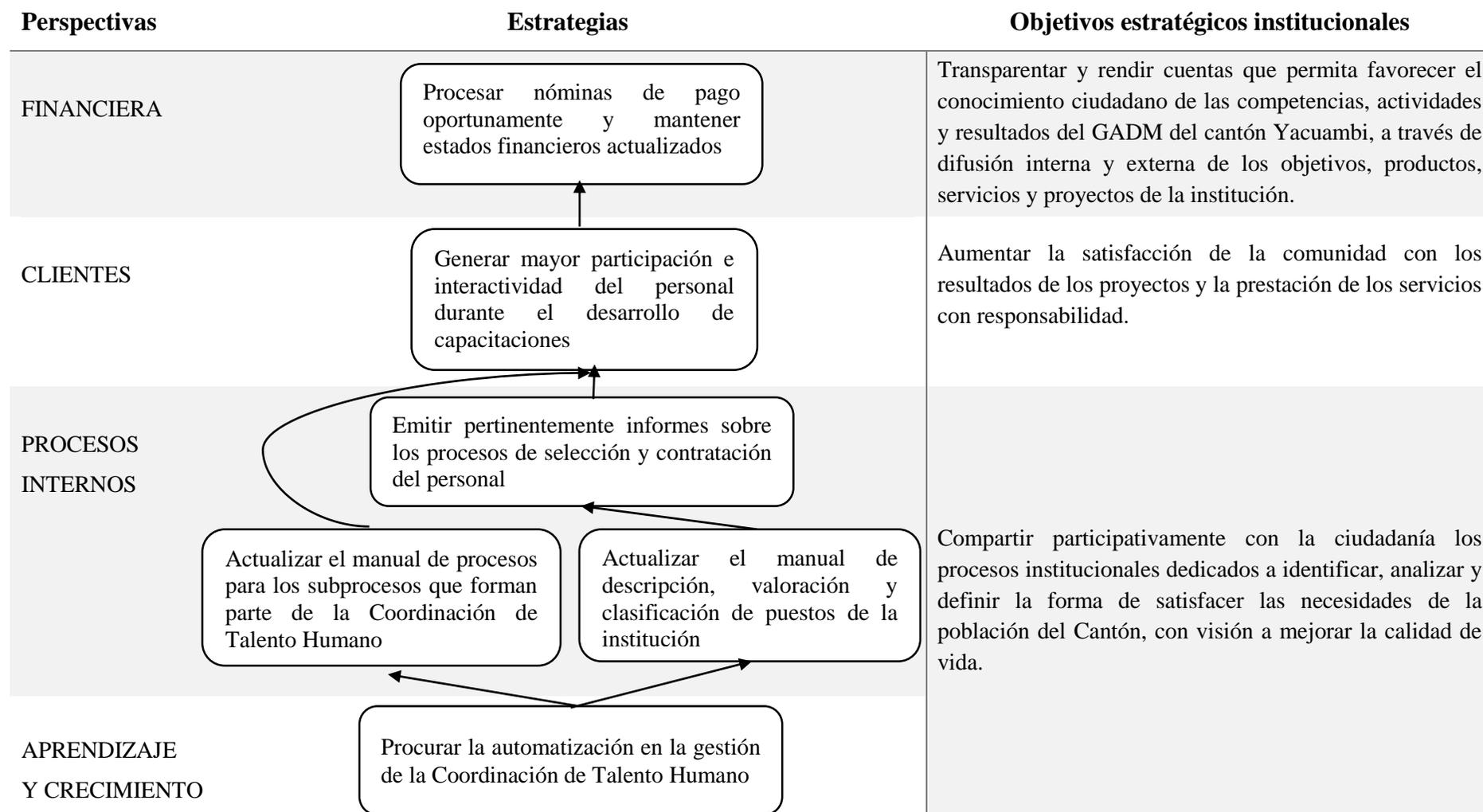
4	GADM del cantón Yacuambi	Director de Planificación	Alto	Medio	Positiva	Actualizar el plan estratégico institucional para la mejora de los procesos internos	No realizar acciones de mejoras orientadas al cumplimiento de objetivos de la institución	Establecer estrategias para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad
5	GADM del cantón Yacuambi	Coordinadora de Talento Humano	Alto	Medio	Positiva	Planificar adecuadamente la implementación y adaptación de una herramienta de gestión de calidad	No exista un compromiso para la implementación de una herramienta de gestión de calidad	Implementar la herramienta de gestión de calidad para el mejoramiento de las actividades dentro de la Coordinación
6	GADM del cantón Yacuambi	Asistente administrativo de Talento Humano	Medio	Medio	Positiva	Realizar actividades de apoyo en el proceso de implementación de la herramienta de gestión de calidad	No aportar valor en la Coordinación para mejorar las actividades	Asistir en el desarrollo de los diferentes procesos para el uso adecuado de la herramienta de gestión de calidad

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra la matriz de Stakeholders donde se analiza los actores claves y su participación dentro de la propuesta. Información obtenida de la entrevista aplicada a los actores claves y revisión documental

6.2.2. Mapa estratégico

Para el cumplimiento de este objetivo fue importante realizar pasos previos que permitieron contar con información segura para poder realizar una propuesta, es por ello, que se inicia con la elaboración de un mapa estratégico, donde se puede observar una relación causal, es decir, que propone un mecanismo para definir cada estrategia de acuerdo a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, ya que, ninguna de ellas marcha de manera independiente, existiendo un consenso de la forma en que se va a contribuir con los objetivos institucionales. Por lo cual, a partir del análisis que se realizó en el objetivo uno, sobre los factores internos y externos en la Coordinación de Talento Humano se crea el siguiente mapa estratégico.

Tabla 8. Mapa Estratégico



Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra el mapa estratégico creado a partir de las estrategias planteadas y que se vinculan con los objetivos estratégicos institucionales. Información tomada de la matriz TOWS y del Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2018).

6.2.3. Propuesta del Cuadro de Mando Integral para la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi

El presente Cuadro de Mando Integral se determina mediante una matriz que permite observar la evolución en el desarrollo de las actividades dentro de la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi, las estrategias establecidas están enfocadas directamente con las funciones que desempeñan dentro de esta área, para impulsar el desarrollo de la Coordinación mediante la mejora de su desempeño.

Es por ello, que a partir del análisis de la información obtenida mediante los instrumentos para la recolección de datos, que fueron la revisión de literatura y entrevista, se estableció estrategias en la tabla 5 de la matriz TOWS, obteniendo como resultado que la Coordinación de Talento Humano se debe centrar en los problemas que mayor impacto generan de forma negativa, para lograr aumentar su eficiencia, además, es importante considerar la participación de los actores involucrados, que en este caso son de diferentes departamentos, para que se pueda visualizar un resultado más efectivo, no solo en dicha coordinación sino a nivel organizacional.

Justificación de la propuesta

El Cuadro de Mando Integral surge a partir de las oportunidades de mejoras que se ha podido observar en el diagnóstico realizado dentro de la Coordinación de talento humano, y que, además del involucramiento de las autoridades en la implementación estratégica, es importante también considerar la implementación de herramientas, lo cual ayudará a la mejora de la gestión, permitiendo contribuir en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la institución.

Al aplicar esta herramienta, podemos conocer la situación actual de la Coordinación de talento humano, y promover el trabajo individual y colectivo debido a que el Cuadro de Mando Integral potencia la comunicación laboral, de igual manera se tendrá un criterio por parte de los servidores públicos, lo que permitirá mejorar la gestión que realizan.

Por ende, el presente Cuadro de Mando Integral es elaborado para mejorar los procesos y actividades dentro de la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi, el cual, genera un apoyo para los servidores públicos, ya que, al contar con herramientas

enfocadas en una mejora de la gestión, les permite realizar sus funciones de manera eficiente y aprovechar los recursos que disponen.

Además, los indicadores de gestión propuestos en el CMI permiten conocer hasta qué punto o en qué medida se están cumpliendo las estrategias establecidas, por ello, que su desarrollo está orientado en contribuir en el cumplimiento de cada objetivo estratégico institucional. Y que, además, contribuyen en la mejora continua de la institución.

Objetivo General del Cuadro de Mando Integral

Contribuir con estrategias que permitan aportar valor en el mejoramiento de los procesos y gestión dentro de la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi a partir del cumplimiento de determinadas actividades.

Objetivos Específicos

- Establecer mejoras para el uso adecuado de recursos presupuestarios que dispone la Coordinación de Talento Humano.
- Asegurar la participación del personal de la institución en programas de capacitación acorde a sus responsabilidades y funciones para brindar un mejor servicio.
- Determinar los procesos internos que requieran mayor atención para la mejora de la gestión que realiza la Coordinación de Talento Humano.
- Determinar las oportunidades de tiene el personal de la Coordinación de Talento Humano para mejorar su desempeño.

Cuadro de Mando Integral de la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi

Tabla 9. CMI "Perspectiva financiera"

Perspectivas del CMI	Objetivo estratégico institucional	Estrategia	Actividades	Metas	Responsable	Presupuesto
Financiera	Transparentar y rendir cuentas que permita favorecer el conocimiento ciudadano de las competencias, actividades y resultados del GADM del cantón Yacuambi, a través de difusión interna y externa de los objetivos, productos, servicios y proyectos de la institución.	Procesar y pagar oportunamente y mantener estados financieros actualizados	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir distributivo del personal - Revisar los 10 primeros días el reloj biométrico del mes y reporte de horas extras, suplementarias, permisos, vacaciones o préstamos - Ingresar la información a la base de datos - Verificar si la documentación esta correcta 	Lograr un 90% de satisfacción del pago de salarios	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo y Directora financiera	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria <i>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102.</i> En caso de ser necesario la utilización de otros recursos se acogerán con los que cuente la institución.

-
- Generar el rol de pagos
 - Realizar la transferencia bancaria a las cuentas del personal de la institución
 - Emitir comprobantes de pago
 - Elaborar los estados financieros del respectivo mes

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra el Cuadro de Mando Integral donde se consideran varios parámetros para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Información obtenida a partir de la entrevista realizada a los actores claves y revisión documental.

Tabla 10. CMI "Perspectiva Clientes"

Perspectivas del CMI	Objetivo estratégico institucional	Estrategia	Actividades	Metas	Responsable	Presupuesto
Clientes	Aumentar la satisfacción de la comunidad con los resultados de los proyectos y la prestación de los servicios con responsabilidad.	Generar mayor participación e interactividad del personal durante el desarrollo de capacitaciones	- Aplicar un test al personal para determinar cuáles son los temas con menor conocimiento	- Cumplir con el 100% del plan de capacitación	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo y responsables de cada área	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102. En caso de ser necesario la utilización de otros recursos se acogerán con los que cuente la institución
			- Elaborar un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades requeridas			
			- Establecer los recursos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones			
			- Determinar los temas de capacitaciones			
			- Determinar los profesionales para			

impartir las
capacitaciones
- Seguimiento de
capacitaciones
- Retroalimentación
de las
capacitaciones
realizadas a través
de una evaluación
para determinar el
grado de
comprensión por
parte de los
servidores públicos

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra el Cuadro de Mando Integral donde se consideran varios parámetros para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Información obtenida a partir de la entrevista realizada a los actores claves y revisión documental.

Tabla 11. CMI "Perspectiva Procesos Internos"

Perspectivas del CMI	Objetivo estratégico institucional	Estrategia	Actividades	Metas	Responsables	Presupuesto
Procesos internos	Compartir participativamente con la ciudadanía los procesos institucionales dedicados a identificar, analizar y definir la forma de satisfacer las necesidades de la población del Cantón, con visión a mejorar la calidad de vida.	Emitir pertinentemente informes sobre los procesos de selección y contratación del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar las bases del concurso de méritos y oposiciones según la descripción y perfil del puesto vacante - Realizar la convocatoria - Calificar carpetas de postulantes - Realizar evaluación psicométrica y técnica a los postulantes - Revisar resultados - Realizar entrevistas a los postulantes con mejor puntaje - Elaborar el informe de resultados del proceso de selección 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con el 100% de entrega de información de selección y contratación de personal - Lograr un 95% de efectividad en la selección de personal 	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo, Alcalde, consejo municipal y responsable del área solicitante del personal	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria <i>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102.</i> En caso de ser necesario la utilización de otros recursos se acogerán con los

-
- Emitir el informe respectivo a la máxima autoridad para su aprobación que cuente la institución
 - Con aprobación se procede a solicitar a la persona seleccionada documentación para el ingreso
 - Validar la documentación de ingreso
 - Elaborar el contrato de trabajo
 - Elaborar y emitir el informe del proceso de contratación del personal a la máxima autoridad

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra el Cuadro de Mando Integral donde se consideran varios parámetros para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Información obtenida a partir de la entrevista realizada a los actores claves y revisión documental.

Tabla 12. CMI "Perspectiva Procesos Internos"

Perspectivas del CMI	Objetivo estratégico institucional	Estrategia	Actividades	Metas	Responsable	Presupuesto
Procesos internos	Compartir participativamente con la ciudadanía los procesos institucionales dedicados a identificar, analizar y definir la forma de satisfacer las necesidades de la población del Cantón, con visión a mejorar la calidad de vida.	Actualizar el manual de procesos para los subprocesos que forman parte de la Coordinación de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico inicial para identificar los procesos que se realizan manualmente - Actualizar el manual de procesos - Realizar la diagramación de flujogramas - Presentar a la máxima autoridad el informe y manual para su aprobación - Contar con la aprobación para su respectiva implementación 	Cumplir con un 90% del levantamiento del manual de procesos y diagramación de flujogramas	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo y Alcalde	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria <i>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102</i>

Nota. *Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra el Cuadro de Mando Integral donde se consideran varios parámetros para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Información obtenida a partir de la entrevista realizada a los actores claves y revisión documental.*

Tabla 13. CMI "Perspectiva Procesos Internos"

Perspectivas del CMI	Objetivo estratégico institucional	Estrategia	Actividades	Metas	Responsable	Presupuesto
Procesos internos	Compartir participativamente con la ciudadanía los procesos institucionales dedicados a identificar, analizar y definir la forma de satisfacer las necesidades de la población del Cantón, con visión a mejorar la calidad de vida.	Actualizar el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la institución	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico inicial para identificar los perfiles de puestos con los que cuenta y requiere la institución - Valorar y clasificar los puestos dentro de los grupos ocupacionales - Establecer un nuevo formato claro y conciso del manual - Elaborar el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos 	Cumplir con un 90% del levantamiento del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo y Alcalde	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102

-
- Elaborar y emitir el informe correspondiente sobre la actualización del manual
 - Presentar a la máxima autoridad el informe y manual para su aprobación
 - Contar con la aprobación para su respectiva implementación

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra el Cuadro de Mando Integral donde se consideran varios parámetros para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Información obtenida a partir de la entrevista realizada a los actores claves y revisión documental.

Tabla 14. CMI "Perspectiva de aprendizaje y crecimiento"

Perspectivas del CMI	Objetivos estratégico institucional	Estrategia	Actividades	Metas	Responsable	Presupuesto
Aprendizaje y crecimiento	Compartir participativamente con la ciudadanía los procesos institucionales dedicados a identificar, analizar y definir la forma de satisfacer las necesidades de la población del Cantón, con visión a mejorar la calidad de vida.	Procurar la automatización en la gestión de la Coordinación de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar la implementación de sistemas de automatización - Indagar sobre sistemas óptimos y eficaces - Establecer los recursos necesarios - Implementar y adaptar el sistema - Capacitarse para el manejo correcto del sistema - Digitalización de documentos - Seguimiento del sistema 	Lograr un 95% de satisfacción en la calidad del sistema	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo, Alcalde y Directora financiera	Financiado acorde a lo que establezca la institución de acuerdo a lo previsto en la proforma presupuestaria Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 102

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra el Cuadro de Mando Integral donde se consideran varios parámetros para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Información obtenida a partir de la entrevista realizada a los actores claves y revisión documental.

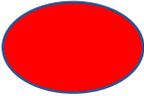
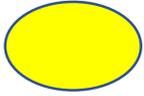
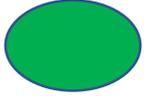
6.3. Objetivo tres: Definir los indicadores para el manejo de la gestión de calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.

Para el cumplimiento del objetivo tres se estableció la matriz de indicadores para el manejo de gestión de la calidad, en dicha matriz se proyectaron los indicadores que fueron el pilar para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos que se crearon en el objetivo dos donde se estableció el Cuadro de Mando Integral, como respuesta a los diferentes problemas que aquejaban a la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi. Se estableció indicadores, metas, frecuencia, responsable y criterio de aceptación por semaforización para cada estrategia.

Se consideró importante determinar los indicadores de gestión, ya que, permitirá medir el logro de los procesos y actividades establecidos, se hace mención una frase célebre de un autor físico y matemático Willan Thomson Kelvin (1824-1907) que acuñó la frase: “Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar, lo que no se mejora se degrada siempre”.

Para determinar la medición de estos indicadores se propone la implementación del criterio de aceptación denominado semaforización, lo que permitirá medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 15. Semaforización de indicadores

	El valor alcanzado del indicador está fuera del rango, por lo que no se cumple con la meta proyectada, el objetivo no se ha cumplido.
	El valor alcanzado del indicador es menor que la meta proyectada, pero se mantiene dentro del rango establecido, el objetivo está regularmente cumplido.
	El valor alcanzado se encuentra dentro del rango establecido, cumpliendo con la meta proyectada, el objetivo se ha cumplido.

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla indica la representación de cada color para analizar los resultados obtenidos durante la aplicación de los indicadores. información tomada de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos por Armijos y Núñez (2020).

Tabla 16. Matriz de indicadores para el Cuadro de Mando Integral

Área	Perspectivas	Meta	Nombre del indicador	Fórmula	Criterio de aceptación por semaforización	Frecuencia de medición	Responsable	
Financiera	Lograr un 90% de satisfacción del pago de salarios	Índice de satisfacción salarial	de	Calificación otorgada al nivel de salario en función a las responsabilidades asignadas	$\frac{\text{Calificación otorgada}}{\text{Calificación promedio esperada}} \times 100$	Verde > 80%	Trimestral	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo y Directora financiera
						Amarillo (70% - 80%)		
						Rojo < 70%		
Coordinación de Talento Humano	Cumplir con el 100% del plan de capacitación	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	de	% de cumplimiento del plan de capacitación	$\frac{\% \text{ de cumplimiento del plan de capacitación}}{\% \text{ del plan de capacitación a cumplir}} \times 100$	Verde > 80%	Trimestral	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo y responsables de cada área
						Amarillo (70% - 80%)		
						Rojo < 70%		
Procesos internos	Cumplir con el 100% de entrega de información de selección y contratación de personal	Porcentaje de cumplimiento de entrega de información	de	Informes entregados y aprobados	$\frac{\text{Informes entregados y aprobados}}{\text{Informes planificados}} \times 100$	Verde > 90%	Cuando se requiera	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo, Alcalde, consejo municipal y responsable del área solicitante del personal
						Amarillo (75% - 90%)		
						Rojo < 75%		

	Lograr un 95% de efectividad en la selección de personal	Porcentaje de efectividad en la selección de personal	de la selección de personal	de	$\frac{\text{Tiempo promedio real invertido en procesos de selección}}{\text{Tiempo promedio trazada para procesos de selección}} \times 100$	Verde > 90% Amarillo (75% - 90%) Rojo < 75%	Cuando se requiera	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo, Alcalde, consejo municipal y responsable del área solicitante del personal
Coordinación de Talento Humano	Cumplir con un 90% del levantamiento del manual de procesos y diagramación de flujogramas	Porcentaje de cumplimiento del levantamiento de manual de procesos y diagramación de flujogramas	de	de	$\frac{\text{Nro de levantamiento de procesos realizados}}{\text{Nro de levantamiento de procesos planificados}} \times 100$	Verde > 80% Amarillo (70% - 80%) Rojo < 70%	Semestral	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo y Alcalde
	Cumplir con un 90% del levantamiento del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos	Porcentaje de cumplimiento del levantamiento de manual de descripción, valoración y clasificación de puestos	de	de	$\frac{\text{Nro de puestos actualizados}}{\text{Nro de puestos por actualizar planificados}} \times 100$	Verde > 80% Amarillo (70% - 80%) Rojo < 70%	Semestral	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo y Alcalde

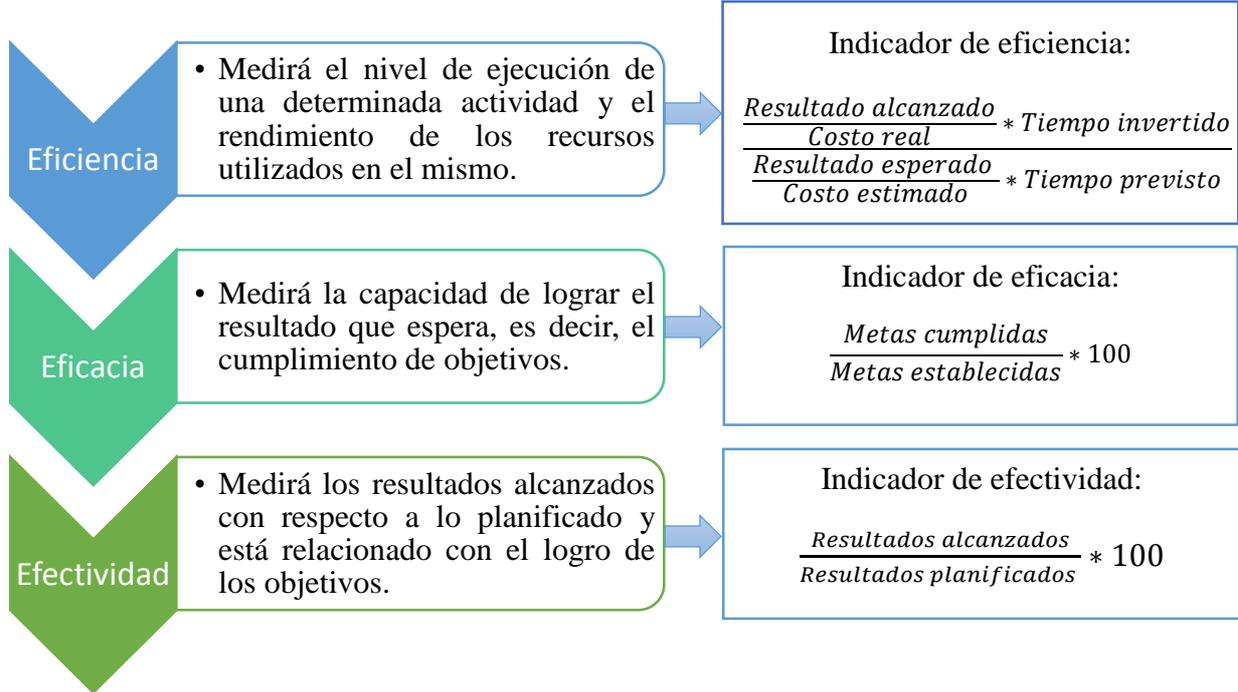
Aprendizaje y crecimiento	Lograr un 95% de satisfacción en la calidad del sistema	Nivel de satisfacción del sistema	de	Puntuación promedio otorgada respecto a la funcionalidad del Sistema	Verde > 90%	Cuatrimestral	Coordinadora de Talento Humano, Asistente administrativo, Alcalde y Directora financiera
					Amarillo (75% - 90%)		
					Rojo < 75%		
				$\frac{\text{Puntuación esperada}}{\text{Puntuación esperada}} \times 100$			

Nota. Elaboración propia de la autora, esta tabla muestra de qué manera se medirá el cumplimiento de las estrategias planteadas en el CMI.

Los implementación de los indicadores de gestión son importantes, ya que, la organización puede determinar en qué medida se ha cumplido las estrategias establecidas y determinar si han contribuido favorablemente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales; esto ayudará a tomar mejores decisiones que vayan en beneficio del mismo, por ende, se proponen indicadores de gestión generales en cuanto a la eficiencia, eficacia y efectividad para que las falencias determinadas en la Coordinación de Talento Humano y a nivel de la institución del GADM del cantón Yacuambi, pueden ser manejadas de una mejor manera mediante su respectiva medición para que a través de esto se pueda llegar a una mejor decisión y con la semaforización se puede determinar acciones de mejora a tiempo para solventar aquellos problemas que a futuro puedan generar inconvenientes para la institución.

Los indicadores generales que se presentan a continuación se pueden aplicar a todos los departamentos de la institución.

Figura 16. Indicadores de gestión generales



Nota. Elaboración propia de la autora, esta figura muestra los diferentes indicadores de gestión que pueden ser aplicados en todos los departamentos de la institución.

6.4. Objetivo general: Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.

Una vez culminados los objetivos específicos, se obtuvo como resultado general la propuesta de un Cuadro de Mando Integral acorde a las necesidades de la Coordinación de Talento Humano del GADM del cantón Yacuambi, dando respuesta al objetivo general del presente trabajo de investigación, a partir del cual, se logró recolectar información y resultados necesarios para conocer la situación actual y determinar las falencias que existen dentro de la Coordinación de Talento Humano en cuanto a sus funciones, esto con el fin de proponer el CMI, que contiene estrategias e indicadores que permitirá mejorar el cumplimiento de sus competencias y funciones.

7. Discusión

Tras encontrar oportunidades de mejora dentro de la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, el cual, permite mejorar el desarrollo de las actividades laborales para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y visión que tiene la institución, se planteó un Cuadro de Mando Integral que ayuda a mejorar la gestión de dicha coordinación, mediante un análisis actual que permitirá desarrollar al máximo su potencial laboral, por ende, se plantearon 3 objetivos específicos, los cuales ayudaron a dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.

En el primer objetivo comprende: *Diagnosticar la situación actual en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.*

Para el autor Huilcapi (2020) el diagnóstico es muy importante, ya que, a través de este podemos conocer cuál es la situación actual y observar la realidad de una organización, es por ello, que dentro de los resultados se evidenció mediante la aplicación de herramientas de recolección de datos como se encuentra actualmente la Coordinación de Talento Humano, esta herramienta es muy importante según lo manifiesta el autor antes mencionado porque al mantener un diagnóstico nos permite determinar aquellas situaciones que requieren de mayor atención y puedan ser solventadas a tiempo.

Así también, es importante acotar lo que mencionan los autores Salazar et al. (2020) en el cual, manifiestan que Edwards Deming autor conocido como el pionero en el enfoque de la gestión de calidad, propuso crear una organización encaminada en la mejora continua, en el cual, todo proceso debería ser analizado para poder identificar las falencias; por lo que recomienda que las actividades se encuentren en continuo proceso de retroalimentación, esto permitirá realizar mejoras dentro del mismo.

En consecuente a ello, dentro del diagnóstico ejecutado para el cumplimiento de este objetivo se aplicó un análisis interno y externo mediante la aplicación de la matriz TOWS para conocer la situación actual de la Coordinación de Talento Humano, observando de manera general que no se tiene implementado un sistema de gestión de calidad. Este sistema es muy importante según lo manifiesta Ruben (2018) en el cual menciona que si una institución cuenta con un sistema de gestión de calidad este permite que la organización pueda desempeñar mejor los procesos para lograr los objetivos planteados. Es por ende que, dichos modelos de gestión

garantizan que los responsables que intervienen en el proceso de Coordinación de Talento Humano trabajen en base a la norma legal y una gestión de calidad que pueda fidelizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo muy importante tomar en consideración la implementación de una herramienta de gestión de calidad.

De este modo, el diagnóstico realizado en la Coordinación de Talento Humano ha permitido llevar a cabo la elaboración de estrategias establecidas en la matriz TOWS para contrarrestar las falencias detectadas y mejorar el desempeño del mismo, teniendo claro cuáles son las necesidades de la Coordinación, se pudo establecer una herramienta adecuada que se deriva en implementar cambios para mejorar los procesos llevados por la Coordinación, esto lo podemos relacionar con lo mencionado por el autor Trigueros (2014) en el cual alude que mediante el diagnóstico se puede determinar el funcionamiento de una organización y con la información obtenida elaborar acciones de mejora.

Como segundo objetivo se establece: ***Diseñar la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.***

Como menciona Castillo (2019) el ciclo Deming o conocido como PHVA se enfoca en lograr una mejora continua y alcanzar la calidad, encontrando soluciones para los problemas existentes en una organización, este ciclo refleja cuatro fases; planear, hacer, verificar y actuar, esto se relaciona con la gestión que realiza la Coordinación de Talento Humano, que se han detectado falencias que no le permite a la Coordinación aumentar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, uno de los motivos de este problema es la falta de implementación de las nuevas herramientas de la gestión, muchas veces al analizar un problema y determinar sus causas nos centramos en un apartado erróneo el cual creemos que es el inicio del problema.

Esto también lo podemos relacionar con lo que menciona el autor Deubel (2002), en el cual, alude que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones gerenciales al brindar información periódica sobre el logro de metas previamente establecidas a través de indicadores, Es así que, según como se evidencia en los resultados esto se corrobora al conocer la situación actual de la Coordinación de Talento Humano, donde se determinaron oportunidades de mejora en los que se puede centrar para un mejoramiento de sus funciones, a través del Cuadro de Mando Integral se pudo realizar un análisis sobre aquellos

datos que son presupuestarios y no presupuestarios pero que van concatenadas para que puedan llegar a la Coordinación de manera correcta.

Por otro lado, es importante acotar que en la actualidad dentro del sector público es fundamental buscar soluciones eficaces para lograr una mejora continua y que al no buscar estas alternativas y soluciones pueden llegar afectar la gestión del mismo. Por lo tanto, la herramienta de gestión propuesta como lo es el CMI genera una perspectiva de la situación que atraviesa la Coordinación, a través, de un diagnóstico que permitió proponer estrategias, actividades, metas, presupuesto e indicadores que puedan ser cumplidas para aprovechar al máximo los recursos que este dispone.

De este modo, dentro de la Coordinación de Talento Humano gracias al Cuadro de Mando Integral influye bastante la toma de decisión por parte de los servidores públicos, mediante el análisis de los indicadores de aspecto financiero como no financiero, a su vez, favorece la transparencia en la gestión y el equilibrio entre las actividades inmediatas y las direcciones estratégicas, lo que beneficia al desarrollo de la coordinación, estos resultados hacen relación con lo que menciona el autor Villa (2015) donde sugiere que todas las organizaciones deben ser productivas, monitoreadas y evaluadas constantemente en todas sus dependencias, tanto financiera como operativamente, centrándonos en que si la Coordinación de Talento Humano a través del Cuadro de Mando Integral fortalece dichos controles beneficia tanto al personal de la institución y a los usuarios, ya que, tiene a su cargo procesos y actividades de soporte humano, contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Dentro del objetivo tres se considera: ***Definir los indicadores para el manejo de la Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022.***

Dentro de la Coordinación de Talento Humano del GAD es primordial la aplicación de indicadores de gestión, según David y Silva (2009) su objetivo principal consiste en establecer un sistema de instrumentos que es utilizado para el manejo adecuado de la organización y así, comparar los resultados alcanzados con las metas planteadas, de igual manera se establece los parámetros para que los objetivos, planes y metas, se encuentren en condiciones para controlar las actividades desarrolladas.

Es así que, el uso de los indicadores KPI dentro del Cuadro de Mando Integral propuesto en este trabajo de investigación permite recoger información para medir el nivel de desempeño dentro de la Coordinación de Talento Humano en cuanto a sus funciones, también permite conocer el rendimiento de una estrategia definida de manera que los objetivos propuestos sean alcanzables, determinando la eficiencia de su gestión, esto se relaciona con lo mencionado por Najjar (2019) donde expone que los KPI deben estar basados en las estrategias que se determinan dentro del Cuadro de Mando Integral, ya que, la elección correcta de los indicadores se basa en una buena comprensión de lo que es importante para la Coordinación.

Así también, el autor Arosemena (2022) menciona que los indicadores deben cumplir con requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y cumplir con sus estrategias, deben basarse en datos legítimos y proporcionar un contexto que haga eco de los objetivos de la institución, relacionado con los indicadores que se plantearon para la Coordinación de Talento Humano, entre los indicadores planteados se encuentran: índice de satisfacción salarial, porcentaje de cumplimiento de capacitaciones, porcentaje de actualización de manuales, entre otros. Estos indicadores cuentan con ciertas características, como ser representativos; donde se refleja el proceso y la magnitud de lo que se busca medir, de igual manera son relativos en el tiempo; esto genera una comparativa a través del tiempo para que se pueda analizar la evolución dentro de las actividades de la coordinación, son específicos; en donde se presentan interpretaciones reales y los valores no son manipulados, entre otras características que permiten que los indicadores tengan bases sólidas antes de su aplicación y por ende permita influir en la toma de decisión.

Por otra parte, para poder tener una visualización más clara del resultado de los indicadores fue importante tomar en consideración la semaforización para distinguir el progreso de cada uno, el cual permitirá medir el cumplimiento de las estrategias propuestas, esto se relaciona con lo mencionado por Armijos y Núñez (2020) aluden que la semaforización ayuda a determinar el grado de cumplimiento de cada indicador, se utiliza los colores verde, amarillo y rojo, es así que, como se puede evidenciar en los resultados esta semaforización nos da una idea clara de cuáles son los puntos que debemos de tener mayor cuidado y darle más atención, ya que, la aplicación de indicadores nos permite mejorar en aquellos puntos donde nos encontramos bajos; de esta manera con la semaforización dentro de la Coordinación de Talento Humano se tiene una nueva perspectiva sobre cambios y modelos que pueden facilitar las actividades realizadas dentro de dicha área de trabajo.

Dentro del objetivo general se considera: ***Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022***

Una vez culminados los objetivos específicos, se obtuvo como resultado general la propuesta de un Cuadro de Mando Integral acorde a las necesidades de la Coordinación de Talento Humano de dicha institución, dando respuesta a la siguiente pregunta ¿Cómo la implementación de una herramienta de gestión de calidad mejorará el desempeño en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi?

Por medio de una investigación aplicada a la institución y de manera especial a la Coordinación de Talento Humano se logró recolectar información sobre la situación actual y real del mismo, demostrando que en dicha Coordinación no se ha implementado una herramienta de gestión de calidad, sin embargo, los actores involucrados supieron manifestar la importancia de contar con estas herramientas y el cómo mejoraría su gestión al implementarlo. La propuesta de un Cuadro de Mando Integral que ya cuenta con las estrategias, actividades, metas e indicadores centrándose en las oportunidades de mejora detectadas en la Coordinación de Talento Humano, permite aumentar su eficiencia y mejorar el cumplimiento de sus competencias y funciones para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y lograr una nueva gestión pública.

En la actualidad es sumamente importante mejorar la administración, de eso se trata la nueva gestión pública, de generar una administración adecuada que cumpla con los objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz, y sobretodo que refleje la transparencia en las actividades que llevan a cabo para la entrega de servicios de mayor calidad, permitiendo así satisfacer las necesidades de los usuarios.

Una vez analizado el trabajo de investigación y dando cumplimiento a los objetivos específicos, se determina que existe una relación con lo que respecta a la teoría de Deming sobre el ciclo de la mejora continua para lograr una nueva gestión pública con el presente trabajo de investigación.

8. Conclusiones

Con base a los resultados presentados en la presente investigación, se permitió establecer las siguientes conclusiones acorde a los objetivos planteados:

- Mediante el diagnóstico realizado se pudo determinar la existencia de falencias dentro de la Coordinación de talento humano, entre los problemas encontrados se evidenció que no cuentan con una herramienta de gestión de calidad el cual contribuya a la mejora de sus funciones debido a que cuentan con recursos limitados, por ende, con la elaboración del CMI se espera contrarrestar dichas falencias.
- El Cuadro de Mando Integral propuesto fue elaborado, centrándose en las 4 perspectivas, estableciendo estrategias que se puedan cumplir y que contribuyan en el mejoramiento de la Coordinación, de la misma manera se elaboraron las actividades, metas, presupuesto y cronograma para que se tenga un lineamiento adecuado y óptimo para su cumplimiento, esto con el fin de lograr una mejor gestión y compromiso por parte de los actores involucrados.
- Se estableció una matriz de indicadores con su respectiva semaforización, esto con el fin de medir el nivel de cumplimiento de las estrategias establecidas y que a su vez permitirá tomar mejores decisiones con respecto a los resultados alcanzados, una vez que se logre su implementación dentro de la Coordinación de Talento Humano.
- Finalizado el cumplimiento de los objetivos específicos, se estableció el Cuadro de Mando Integral, ejecutando un diagnóstico que permitió conocer la situación actual de la Coordinación y con la información recolectada se elaboró el Cuadro de Mando Integral estableciendo indicadores de gestión acorde al contenido de la propuesta, para la medición de los resultados y contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, esto con el fin de integrarse a la nueva administración pública, así se logrará una mejora continua en la Coordinación y a nivel institucional.

9. Recomendaciones

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la Coordinación de Talento Humano realizar continuamente un diagnóstico de su área para determinar si las falencias encontradas han disminuido con la aplicación de la herramienta de gestión.
- Con base a los resultados obtenidos se recomienda la aprobación y aplicación de las estrategias propuestas dentro del Cuadro de Mando Integral, para optimizar las funciones desempeñadas en la Coordinación de talento humano, ya que, esta área desarrolla actividades que engloban a gran parte del personal, de esta manera se puede contribuir en el cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucional.
- Se recomienda tomar en consideración la matriz de indicadores de gestión dentro de la Coordinación de Talento Humano, para medir de manera adecuada los resultados de las estrategias, de igual manera usar la semaforización, dado que, permite obtener una perspectiva más clara de los puntos débiles de la Coordinación, y así, tomar acción para encontrar mejoras, para que las decisiones administrativas en base a esta medición sean justificables.
- Se recomienda que la Coordinación de Talento Humano tome en consideración la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto en el presente trabajo de investigación, puesto que, permitirá mejorar los procesos internos y actividades que se realizan con respecto al talento humano, para lograr una nueva gestión pública y alcanzar la mejora continua dentro de la institución.

10. Bibliografía

- Alvear, C. (2021). *Modelo de Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión y Control para Electro Generadora del Austro Elecaastro S.A.* 58.
- Armijos, J. C., & Núñez Mondaca, A. (2020). Indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos: Un caso de estudio en Chile y Ecuador. *Revista Médica de Chile*, 148(5), 626–643. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872020000500626>
- Arosemena Doss, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. In *Odontología Vital* (Vol. 1, Issue 37, pp. 50–66). <https://doi.org/10.59334/rov.v1i37.502>
- Calizaya Condori, S. A. (2019). La gestión pública y su relación con el valor público en el Gobierno Regional de Tacna – sector comercio exterior, 2018. *Repositorio de La Universidad Privada de Tacna*, 1–106.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. *XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*, 2008(25), 4–10. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/04/cartaiberoamericanadecalidad7-1.pdf>
- Castillo, Lady. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.* <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPinedaLadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Const. *Toegepaste Taalwetenschap in Artikelen*, 40, 169–175. <https://doi.org/10.1075/ttwia.40.16bee>
- Cruz, C y Román, M. (2018). *Estrategia empresarial.* 94. <http://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf>
- David y Silva. (2009). Teoría De Indicadores De Gestión Y Su Aplicación Práctica. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1, 11.
- DEUBEL, A. N. R. (2002). *Roth_Andre-Políticas-Publicas-Libro-Completo.Pdf* (p. 134).

- Endara, C., Fernando, C., Cuito, M., German, W., Loor, C., Sebastian, D., Herrera, V., & Vladimir, H. (2019). *Mejoramiento continuo de procesos de calidad* (1ra ed.). <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/487/3/listo> MEJORAMIENTO CONTINUO.pdf
- Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi. (2018). *AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL Proyecto : Sistema de Gestión de Desarrollo Organizacional* y.
- Gutiérrez, P. H. (2010). *Calidad Total y Productividad*.
- Hernández, J y Vizán, A. (2012). Lean manufacturing. In *Plant Engineering* (Vol. 66, Issue 10). <https://doi.org/10.31510/infa.v17i2.1000>
- Huilcapi, S. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 41(40), 11–23. <https://www.revistaespacios.com>
- ISO. (2000). *Norma ISO 9000:2000 Traducción Certificada*. 2000, 42.
- Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. (2010). Ley del sistema ecuatoriano de la calidad. *Lexis*, 1–22. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_sistema.pdf
- Ley Orgánica del Servidor Público. (2010). Ley orgánica de servicio público, LOSEP. *Asamblea Nacional Del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.*, 1–74. https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf
- Mejías, A., Gutierrez, H., Duque, D., Darmas, M., & Cannarozzo, M. (2018). Gestión de la Calidad: Una herramienta para la sostenibilidad organizacional. In *ResearchGate* (1ra Ed).
- Miranda, R. C. (2007). Gerencia Estratégica Elaboración del Cuadro de Mando Integral. *Rehabilitacion*, 1(1), 1–4.
- Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia. (2021). *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia*. 1–33. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/01/PEC-01-Modelo-Ecuatoriano-de-Calidad-y-Excelencia-Anexo-1.pdf>

- Najar Navarro, F. (2019). *Implementación de un plan de mejora con el uso de kpis en los procesos de gestión comercial para la fuerza de ventas de las distribuidoras ferreteras de Arequipa para el 2019.* 23–39. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7204/3/IV_FIN_108_TI_Najar_Navarro_2019.pdf
- Nieves, M. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas Septiembre*, 5(16), 16–24. https://es.wikipedia.org/wiki/Vector_
- Norma Técnica de Certificación de Calidad. (2021). *ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2021-250.* 1–19.
- Ogando, Y. (2018). *La Gestión de Calidad contribuye a la modernización de la Administración Pública.* 243–252.
- RUBEN, C. E. C. L. C. C. M. C. G. M. C. (2018). *Sistemas de gestión de calidad* (1ra Ed). [http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/466/3/SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.pdf](http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/466/3/SISTEMAS_DE_GESTIÓN_DE_LA_CALIDAD.pdf)
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 459–472. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440>
- Trigueros, P. (2014). DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DE AGRO-SERVICIOS UBICADOS EN ASUNCIÓN MITA Y EL PROGRESO, JUTIAPA. *Applied Microbiology and Biotechnology*, 85(1), 2071–2079. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Trigueros-Pedro.pdf>
- Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*, 8(1), 173–185.
- Zambrano, T., Cuenca, F., & Nilba, P. (2021). *Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.* 9, 3–15.
- Zamora, C. A. (2019). *Escuela politécnica nacional.* 157.

11. Anexos

Anexo 1. Formato de entrevista para el personal de la Coordinación de Talento Humano

Guía de entrevista para el diagnóstico y levantamiento de información de la situación actual de la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación llevado a cabo en la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja tiene como finalidad de proponer un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano, motivo por el cual se aplica esta entrevista a fin de que la información que pueda proporcionar sirva para analizar el diagnóstico situacional del mismo.

Fecha de realización:

1. Datos del entrevistador	
1.1. Nombres y Apellidos:	Coraima Araceli Yauripoma Seas
1.2. Formación Académica:	Estudiante
2. Datos del entrevistado	
2.1. Nombres y Apellidos:	
2.2. Formación Académica:	
2.3. Institución en la que labora:	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi
2.4. Cargo institucional:	
3. Presentación y propósito	
Reciba un afectuoso saludo de parte de Coraima Araceli Yauripoma Seas, estudiante de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública. Los motivos de la presente entrevista son los detallados a continuación:	
<ul style="list-style-type: none">✓ Efectuar un análisis interno de la Coordinación de Talento Humano, buscando como resultado el proponer una herramienta de Gestión de Calidad denominado: Cuadro de Mando Integral.✓ Identificar la disponibilidad de recursos y el funcionamiento de la Coordinación de Talento Humano del GAD municipal de Yacuambi, en relación a cuatro perspectivas: financiera, servidores públicos, procesos	

internos, aprendizaje e innovación, criterios que serán considerados en cuanto a la calidad, para posteriormente realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad dentro de la Coordinación.

4. Indicaciones Generales

- 4.1.** Las preguntas a realizarse serán de carácter abierto y sus respuestas no se cerrarán a un solo tema en concreto, dando una mejor libertad de diálogo.
- 4.2.** Se podrá extender lo tratado en la contestación de las interrogantes si se considera necesario, así como generar más preguntas a partir de las mismas
- 4.3.** No existirá tiempo límite establecido para la contestación de las interrogantes
- 4.4.** Contestar de manera honesta, preferiblemente clara y concisa
- 4.5.** Lo tratado en la presente entrevista será con fines netamente académicos de investigación, no se tratarán temas confidenciales de la institución

CUERPO O DESARROLLO

Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación actual de la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022. • Diseñar la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022. • Definir los indicadores para el manejo de la Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022
Propósito
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un análisis interno de la Administración que lleva a cabo la Coordinación de Talento Humano, buscando como resultado el proponer una herramienta de gestión de calidad: Cuadro de Mando Integral
Aplicable para la Coordinadora de Talento Humano

Pregunta 1	¿Cuál es el propósito o finalidad de la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi?
Pregunta 2	¿Cómo está estructurada la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi?
Pregunta 3	En la Coordinación de Talento Humano ¿Se ha implementado antes un Sistema de Gestión de Calidad?
Pregunta 4	Dentro de la Coordinación de Talento Humano, ¿Existe algún indicador para medición del cumplimiento de objetivos propuestos?
Pregunta 5	<p><u>CONTEXTO DEL ANÁLISIS INTERNO</u></p> <p><i>Análisis AMOFHIT</i></p> <p><i>Administración</i></p> <p>Como Coordinación, ¿qué estrategias está llevando a cabo para contribuir en el cumplimiento de la misión y visión de la institución?</p>
Pregunta 6	¿Planifica y organiza capacitaciones constantes para el personal de la institución?
Pregunta 7	¿Considera importante la automatización de procesos internos para aumentar la eficiencia dentro de la Coordinación de Talento Humano?
Pregunta 8	<p><i>Medios de comunicación</i></p> <p>¿Cómo difunden la información para el reclutamiento del nuevo personal cuando se lo requiere?</p>
Pregunta 9	<p><i>Operaciones y logística</i></p> <p>¿Cuenta usted con los insumos o recursos suficientes para la realización de las funciones a usted encaminadas?</p>
Pregunta 10	<p><i>Finanzas y contabilidad</i></p> <p>¿La administración de sueldos y salarios destinados al talento humano es efectiva?</p>
Pregunta 11	<i>Recursos Humanos</i>

	¿Considera que la estructura orgánica creada para la institución es la adecuada?
Pregunta 12	¿Considera que los resultados de la evaluación de desempeño aplicada al personal es favorable para lograr una mejora continua de la institución?
Pregunta 13	<i>Sistema de Información y Comunicación</i> ¿La página web con la que cuenta la institución dispone de información necesaria y actualizada en relación al talento humano?
Pregunta 14	<i>Tecnología, investigación y desarrollo</i> ¿Considera usted que cuenta con la capacidad tecnológica necesaria para la implementación y manejo de sistemas informáticos?
Pregunta 15	<u>CONTEXTO DEL ANÁLISIS EXTERNO</u> <i>Análisis PESTEL</i> <i>Factores políticos</i> ¿Considera que las políticas institucionales han contribuido favorablemente en el desarrollo de la institución?
Pregunta 16	¿Considera que el alcalde en calidad de máxima autoridad de la institución tiene capacidad de diálogo y liderazgo para el buen desempeño de la institución?
Pregunta 17	<i>Factores económicos</i> ¿Cómo se encuentra la estabilidad económica de la institución acorde al presupuesto que se les asigna?
Pregunta 18	¿Considera usted que la infraestructura de la institución se encuentra en óptimas condiciones para el ejercicio de las funciones de quienes laboran en la misma?
Pregunta 19	<i>Factores socioculturales</i> ¿Dentro de la institución existe el debido respeto por la interculturalidad?
Pregunta 20	<i>Factores tecnológicos</i> ¿La institución cuenta con los insumos tecnológicos adecuados y necesarios para su buen desempeño?

Pregunta 21	<i>Factores ecológicos</i> ¿La institución cuenta con normativas que fomenten la responsabilidad social?
Pregunta 22	<i>Factores legales</i> ¿Qué leyes, reglamentos o normativas rigen para el buen funcionamiento de la institución?
Pregunta 23	¿La institución ha llevado a cabo las medidas necesarias en cuanto a la seguridad laboral de su personal de acuerdo a la Normativa en seguridad y salud ocupacional en el Ecuador?

DESPEDIDA

Me complace dirigirme a usted para mostrarle mi agradecimiento por el tiempo que dedicó a mi entrevista de tipo investigativa y con fines académicos, así como también por tomarse el tiempo de enseñarme mucho más acerca de las funciones y gestiones que usted realiza a su cargo. Fue muy amable de su parte el colaborar conmigo en la puesta en marcha de la presente entrevista, deseándole los mejores éxitos laborales y personales, y esperando que las conclusiones obtenidas a raíz de mi trabajo de investigación mediante la propuesta de una herramienta de Gestión de Calidad: Cuadro de Mando Integral, sean de su utilidad y faciliten la realización de las funciones a usted encaminadas.

Anexo 2. Formato de entrevista para el personal de los departamentos involucrados

Guía de entrevista para el diagnóstico y levantamiento de información de la situación actual de la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación llevado a cabo en la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja tiene como finalidad de proponer un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de calidad en la Coordinación de Talento Humano, motivo por el cual se aplica esta entrevista a fin de que la información que pueda proporcionar sirva para analizar el diagnóstico situacional del mismo.

Fecha de realización:

5. Datos del entrevistador	
5.1. Nombres y Apellidos:	Coraima Araceli Yauripoma Seas
5.2. Formación Académica:	Estudiante
6. Datos del entrevistado	
6.1. Nombres y Apellidos:	
6.2. Formación Académica:	
6.3. Institución en la que labora:	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi
6.4. Cargo institucional:	
7. Presentación y propósito	
Reciba un afectuoso saludo de parte de Coraima Araceli Yauripoma Seas, estudiante de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública. Los motivos de la presente entrevista son los detallados a continuación: <ul style="list-style-type: none">✓ Efectuar un análisis interno de la Coordinación de Talento Humano, buscando como resultado el proponer una herramienta de Gestión de Calidad denominado: Cuadro de Mando Integral.✓ Identificar la disponibilidad de recursos y el funcionamiento de la Coordinación de Talento Humano del GAD municipal de Yacuambi, en relación a cuatro perspectivas: financiera, servidores públicos, procesos internos, aprendizaje e innovación, criterios que serán considerados en cuanto a la calidad, para posteriormente realizar la propuesta del Cuadro	

de Mando Integral como herramienta de gestión de calidad dentro de la Coordinación.

8. Indicaciones Generales

- 8.1.** Las preguntas a realizarse serán de carácter abierto y sus respuestas no se cerrarán a un solo tema en concreto, dando una mejor libertad de diálogo.
- 8.2.** Se podrá extender lo tratado en la contestación de las interrogantes si se considera necesario, así como generar más preguntas a partir de las mismas
- 8.3.** No existirá tiempo límite establecido para la contestación de las interrogantes
- 8.4.** Contestar de manera honesta, preferiblemente clara y concisa
- 8.5.** Lo tratado en la presente entrevista será con fines netamente académicos de investigación, no se tratarán temas confidenciales de la institución

CUERPO O DESARROLLO

Objetivos específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación actual de la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022. • Diseñar la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022. • Definir los indicadores para el manejo de la Gestión de Calidad en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022 	
Propósito	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un análisis interno de la Administración que lleva a cabo la Coordinación de Talento Humano, buscando como resultado el proponer una herramienta de gestión de calidad: Cuadro de Mando Integral 	
Aplicable para los diferentes departamentos de la institución	
Pregunta 1	¿Cuál es el propósito o finalidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi?
Pregunta 2	En la institución ¿Se ha implementado antes un Sistema de Gestión de Calidad?

Pregunta 3	Dentro de su departamento ¿Existe algún indicador para medición de cumplimiento de objetivos propuestos?
Pregunta 4	<p><u>CONTEXTO DEL ANÁLISIS INTERNO</u></p> <p><i>Análisis AMOFHIT</i></p> <p>Administración</p> <p>¿Considera importante la automatización de procesos internos para aumentar la eficiencia dentro de los diferentes departamentos de la institución?</p>
Pregunta 5	<p>Operaciones y logística</p> <p>¿Cuenta usted con los insumos o recursos suficientes para la realización de las funciones a usted encaminadas?</p>
Pregunta 6	<p>Finanzas y contabilidad</p> <p>¿La administración de sueldos y salarios destinados al talento humano es efectiva?</p>
Pregunta 7	<p>Recursos Humanos</p> <p>¿Considera que los resultados de la evaluación de desempeño aplicada al personal es favorable para lograr una mejora continua de la institución?</p>
Pregunta 8	<p>Sistema de Información y Comunicación</p> <p>¿La página web con la que cuenta la institución dispone de información necesaria y actualizada en relación al talento humano?</p>
Pregunta 9	<p>Tecnología, investigación y desarrollo</p> <p>¿Considera usted que cuenta con la capacidad tecnológica necesaria para la implementación y manejo de sistemas informáticos?</p>
Pregunta 10	<p><u>CONTEXTO DEL ANÁLISIS EXTERNO</u></p> <p><i>Análisis PESTEL</i></p> <p>Factores políticos</p> <p>¿Considera que las políticas institucionales han contribuido favorablemente en el desarrollo de la institución?</p>

Pregunta 11	¿Considera que el alcalde en calidad de máxima autoridad de la institución tiene capacidad de diálogo y liderazgo para el buen desempeño de la institución?
Pregunta 12	<i>Factores económicos</i> ¿Cómo se encuentra la estabilidad económica de la institución acorde al presupuesto que se les asigna?
Pregunta 13	¿Considera usted que la infraestructura de la institución se encuentra en óptimas condiciones para el ejercicio de las funciones de quienes laboran en la misma?
Pregunta 14	<i>Factores socioculturales</i> ¿Dentro de la institución existe el debido respeto por la interculturalidad?
Pregunta 15	<i>Factores tecnológicos</i> ¿La institución cuenta con los insumos tecnológicos adecuados y necesarios para su buen desempeño?
Pregunta 16	<i>Factores ecológicos</i> ¿La institución cuenta con normativas que fomenten la responsabilidad social?
Pregunta 17	<i>Factores legales</i> ¿Qué leyes, reglamentos o normativas rigen para el buen funcionamiento de la institución?
Pregunta 18	¿La institución ha llevado a cabo las medidas necesarias en cuanto a la seguridad laboral de su personal de acuerdo a la Normativa en seguridad y salud ocupacional en el Ecuador?

DESPEDIDA

Me complace dirigirme a usted para mostrarle mi agradecimiento por el tiempo que dedicó a mi entrevista de tipo investigativa y con fines académicos, así como también por tomarse el tiempo de enseñarme mucho más acerca de las funciones y gestiones que usted realiza a su cargo. Fue muy amable de su parte el colaborar conmigo en la puesta en marcha de la presente entrevista, deseándole los mejores éxitos laborales y personales, y esperando que las conclusiones obtenidas a raíz de mi trabajo de investigación mediante la propuesta de una herramienta de Gestión de Calidad: Cuadro de Mando Integral, sean de su utilidad y faciliten la realización de las funciones a usted encaminadas.

Anexo 3. Entrevista Sr. Alcalde



Anexo 4. Entrevista Coordinadora de Talento Humano



Anexo 5. Entrevista Directora Financiera



Anexo 6. Entrevista Director de Planificación



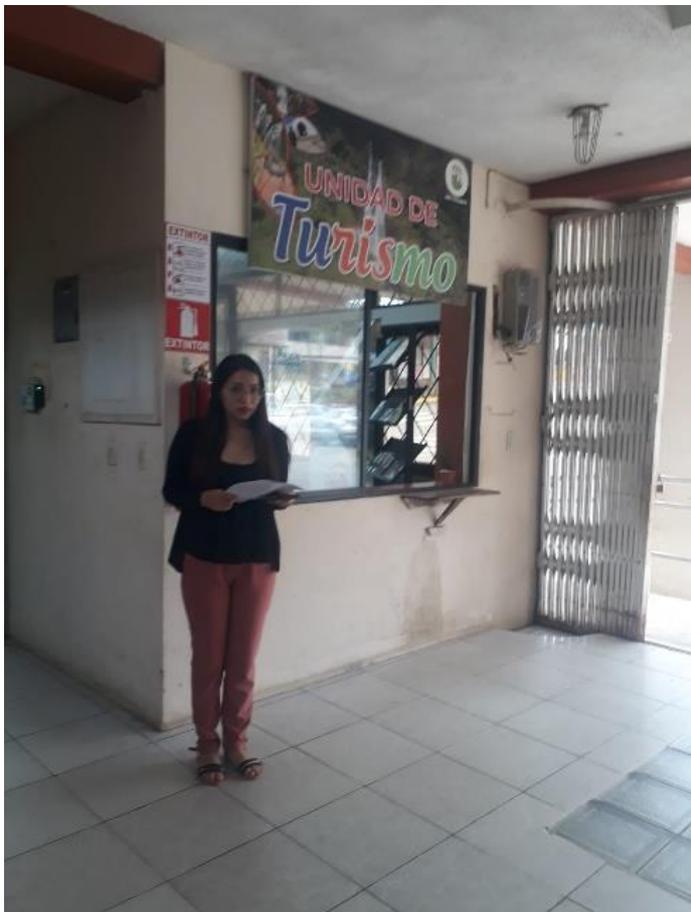
Anexo 7. Entrevista Analista de tecnologías de la información y comunicación



Anexo 8. Entrevista Asistente administrativo de talento humano

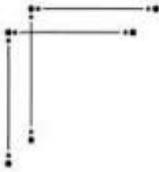


Anexo 9. Recorrido por la institución



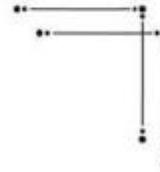


Anexo 10. Certificado de traducción del resumen del TIC



UNL

Universidad
Nacional
de Loja



Loja, 24 de agosto de 2023

Lic. Marlon Armijos Ramírez Mgs.

**DOCENTE DE PEDAGOGIA DE LOS IDIOMAS
NACIONALES Y EXTRANJEROS – UNL**

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado: **Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, año 2022**, autoría de Coraima Araceli Yauripoma Seas con CI: 1900844273 de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo a la parte interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

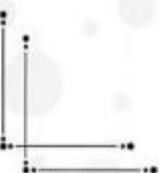
Atentamente,



MARLON RICHARD
ARMIJOS RAMIREZ

MARLON ARMIJOS RAMÍREZ
DOCENTE DE LA CARRERA PINE-UNL

1031-12-1131340
1031-2017-1905329



Educamos para Transformar

