



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE
MUNICIPIO DE LOJA 2011-2015"

Tesis de grado previa a la
obtención del Título de Ingeniera
en Contabilidad y Auditoría.
Contador Público-Auditor

Integrantes:

María Fernanda Medina Medina

Mónica Karina Quezada González

Director:

Dr. Richard Alexey Banda Poma, MAE

LOJA - ECUADOR

2011

Doctor Richard Alexey Banda Poma

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA 2011-2015”, autoría de las Sras. María Fernanda Medina Medina y Mónica Karina Quezada González, previo a optar por el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría; Contador Público – Auditor, ha sido realizado bajo la correspondiente dirección en forma prolija tanto en su forma como en su contenido de conformidad con los requerimientos institucionales y luego de haber revisado autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, Abril de 2011

Dr. Richard Alexey Banda Poma

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, criterios, conclusiones, recomendaciones expuestas en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

María Fernanda Medina Medina

Mónica Karina Quezada González

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios quien me ha bendecido al darme una familia maravillosa, quienes construyeron el pilar fundamental en mí vida; en especial a mi madre María Elena, a mí hermana, a mi esposo, a mi pequeña hija Sihamm y a toda mi familia por brindarme su apoyo incondicional.

María Fernanda

A Dios por ser quien me dio la vida, a mi madre ejemplo de superación y de amor, a mi esposo Fredy quien me brindó todo su apoyo y comprensión, a mi hijo Mateo Alejandro la razón de mi existir.

Mónica Karina

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, prestigioso Centro de Estudios Superiores por la oportunidad de obtener conocimientos para nuestra superación profesional.

Al Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría; a todos sus docentes por participarnos sus sabias enseñanzas y de manera especial al Dr. Richard Alexey Banda Poma por su desinteresada guía para el cumplimiento y culminación del presente trabajo.

Finalmente a las autoridades del Ilustre Municipio de Loja en su Departamento de Recursos Humanos por su valiosa información proporcionada y su apoyo brindado.

Las Autoras

TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE
MUNICIPIO DE LOJA, 2011-2015”**

RESUMEN

B. RESUMEN

El Plan Estratégico es una herramienta poderosa de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer el Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja en términos de alcanzar su objetivo, con una adecuada asignación de recursos, eficiencia y calidad de las prestaciones municipales, encaminadas a contribuir con el fortalecimiento institucional.

Para la estructuración del Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011-2015; se contó con el apoyo y aplicación de una metodología acorde a cada fase del proceso investigativo; para ello fue necesario en primera instancia tener un acercamiento conceptual sobre el plan estratégico considerando sus alcances y exigencias que presenta la herramienta administrativa para luego realizar una recolección de información de fuentes internas que validen y confirmen la problemática definida. Posteriormente se analizó la situación actual del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, en su ámbito organizacional para definir los fundamentos y objetivos estratégicos, tendientes a la construcción del Plan Táctico Operativo institucional.

El resultado del Plan Estratégico está ligado con la definición de la misión, visión, valores, principios corporativos, objetivos, estrategias, actividades

e indicadores estratégicos que contribuyeron para la estructuración del Plan Operativo Anual (POA), sobre los ejes de desarrollo que son la base del presente Plan Estratégico orientado a fortalecer la Capacitación, la Normativa y Regulación Interna y los Sistemas de Comunicación e Información del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja.

El fortalecimiento de la capacitación en el Municipio de Loja generará incorporar competencias laborales y profesionales basadas en las actualizaciones y perfeccionamientos que se deberán realizar previos a un diagnóstico de requerimientos técnicos y científicos; así como del desempeño funcional de sus trabajadores y empleados de la entidad seccional; igualmente con el mismo direccionamiento la normativa y regulación interna al fortalecerse focalizará un trabajo eficiente y eficaz hacia una productividad e imagen institucional, como consecuencia del cumplimiento normativo vigente; y finalmente los Sistemas de Comunicación e Información son proyectados hacia una articulación y consolidación total que permitan una mayor fluidez y confiabilidad en la transmisión y procesamiento de la información para la toma oportuna de decisiones institucionales.

ABSTRACT

The Strategic Plan is a powerful tool for diagnosis, analysis, reflection and collective decision-making around the current task and direct way the Human Resources Department of the Municipality of Loja in terms of achieving its objective, with appropriate allocation of resources, efficiency and quality of municipal services, designed to contribute to institutional strengthening.

For the structuring of the Strategic Plan of the Department of Human Resources of the Illustrious Municipality of Loja, 2011-2015, was counted with the support and implementation of a consistent methodology for each stage of the research process ; for that reason was necessary as a first view to do a conceptual look out a bout strategist plans according its requirements and reachment provided for the administrative tools in order to do a information recollection from the internal administrative source to prevail and confirming a defined problematic.

After that, analyzing The Human Resource Department from the Illustrious Municipality of Loja, into it precinct organizement in order to define the reached sources and strategic objectives, to plan to structure of Institutional Operative Tactic Plan

Strengthening training in the Municipality of Loja generate incorporate labor and professional skills based on upgrades and improvements to be

carried out before a diagnosis of technical and scientific requirements as well as functional performance of their workers and employees of the entity sectional , also with the same routing rules and stronger regulation will focus internally to work efficiently and effectively towards productivity and corporate image as a result of existing regulatory compliance, and finally communication and information systems are designed to consolidate a joint and total allow greater fluency and reliability in the transmission and processing of information for timely decision making institutions.

INTRODUCCIÓN

C. INTRODUCCIÓN

Los Recursos Humanos de cualquier entidad constituyen el activo más valioso, por lo tanto es necesario contar con una política de administración y organización adecuada, eficaz y técnica, de tal manera que el recurso humano sea el promotor de los objetivos expuestos por el Departamento de Recursos Humanos.

Por lo tanto para que toda organización logre sus objetivos y metas propuestas es conveniente estructurar un Plan Estratégico, para que facilite y contribuya a un mejor desarrollo interno y externo, y la vez a sus directivos para que puedan medir el grado de desenvolvimiento, motivando a todos los servidores municipales al compromiso social y laboral y de esta manera obtener un desempeño eficiente de sus actividades.

Este Plan Estratégico permitirá conocer las formas y técnicas de encaminar y guiar los esfuerzos de la organización tomando decisiones para el futuro. Es así que el presente trabajo sirve como un aporte a la institución para que tome las decisiones oportunas, aprovechando las oportunidades y evitando los riesgos internos y externos del Departamento de Recursos Humanos.

La estructura se realizó de acuerdo a la normativa del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el mismo que

contiene el **Título** de la investigación, el **Resumen** en donde se expresa una visión global del trabajo con incidencia en los resultados, **Introducción** en la que se detalla la importancia del tema, el enfoque teórico metodológico, el aporte institucional y la estructura del trabajo; **Revisión de Literatura** detalla todas las teorías necesarias referentes al tema de estudio; **Materiales y Métodos** en la que se describe los métodos y técnicas que fueron utilizados en cada fase del proceso investigativo; en los **Resultados** se demuestra el Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011-2015 y la **Discusión** que es el contraste de la realidad empírica encontrada y la propuesta ejecutada.

El trabajo investigativo culmina con las **Conclusiones** y **Recomendaciones** las cuales están encaminadas al mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos, seguido de la **Bibliografía** que es enlistado de las fuentes de consulta y los **Anexos** que sirvieron como soporte para la elaboración del presente Plan Estratégico.

REVISIÓN DE LITERATURA

D. REVISIÓN DE LITERATURA

RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO

“Tiene como objetivo mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal municipal, además de establecer la representación del Municipio en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos por la municipalidad, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.

Además, efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del servicio de bienestar para los funcionarios.

ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo

de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día"¹

PROCESO ADMINISTRATIVO

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad; en la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

PLANEACIÓN

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es de la elección de cursos de acciones futuras a partir

¹ MENEDEZ, Ramón. Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española. Pág. 205.

de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

ORGANIZACIÓN

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la

realización de un inventario del personal disponible y reclutamiento, selección, ubicación, acenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiencia realización de las tareas.

DIRECCIÓN

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

- a. En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- b. En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los directivos con cada una de las personas que trabajan con ellos.

CONTROL

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los directivos deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los directivos no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los directivos a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control”²

PLANIFICACIÓN

“La planificación es la acción y efecto de planificar; es decir es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

² B.J Hodge y GALES, Lawrence. Teoría de la Organización. Págs. 10 – 21.

PLAN ESTRATÉGICO

La planeación realizada en el nivel institucional de una organización recibe el nombre de plan estratégico. Los directivos, en el nivel institucional de la organización cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e impredecibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la organización y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los directivos del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la organización como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no solo en los datos.

IMPORTANCIA

El plan estratégico en la actualidad es una herramienta útil para las entidades públicas y privadas que quieren tener una correcta visión de futuro, su importancia se la explica en las siguientes consideraciones:

- Hacer posible desarrollar la capacidad de administrar estratégicamente la organización.

- Permite que los líderes de la institución, liberen la energía detrás de una visión compartida, y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.
- El Plan Estratégico incrementa la capacidad de la institución para implementar estrategias de manera completa y oportuna.
- Ayuda a que se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o en donde funciona.
- El Plan Estratégico proporciona una oportunidad o por lo menos una base legal anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales.

OBJETIVOS

- Ilustrar como determinan los objetivos principales las organizaciones.
- Explicar cómo las organizaciones elaboran análisis ambientales y análisis organizacionales para conocer mejor su potencialidad y su vulnerabilidad.
- Explicar cómo las organizaciones formulan sus alternativas estratégicas y como las implementan mediante planes tácticos y operacionales.

CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, el plan estratégico basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la organización. La respuesta estratégica de la entidad incluye un comportamiento global y sistémico.

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- No es simplemente la creación de grandes estrategias implica también grandes ejecuciones.
- Tampoco se trata de acción sin dirección.
- Debemos ligar “El inicio con el fin”.
- Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta dirección.
- Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico “La organización no hace nada”.
- El pensamiento estratégico implica participación y el compromiso de todas las áreas de la organización: operativas, administrativas, técnicas y de control.

- Y requiere la participación de todos los niveles organizacionales”³

LIMITACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Planificar desde el pasado

“Planificar para mantener el pasado es una actitud muy arraigada y enmarcada en las organizaciones públicas y privadas, donde se quiere desconocer la dinámica de cambio y la influencia de la competencia en los procesos de desarrollo. Sin embargo cabe advertir que las grandes lecciones y decisiones han surgido de las tradiciones del pasado enfatizando que:

- La tradición es el valor clave.
- Lo probado empíricamente es lo que cuenta.
- No hacer nada desconocido, ofrece seguridad.

Planificar desde el presente

Son muchas las instituciones públicas y privadas, por estar presionadas por factores externos (financiamiento, contexto político, ruptura de paradigmas) se han acostumbrado a planificar a muy corto plazo, es decir optan por planes operativos anuales sin tener una clara visión estratégica ni direccionalidad futura.

³ ALPANDER, Guvene. Planificación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Págs. 38-37.

Planificar para el futuro

Consiste en accionar creativa y prospectivamente, en base a una imagen objetiva claramente establecida para el futuro y trazar los caminos adecuados que conduzcan a ella (nunca se planifica para antes, sino para el mañana).

Planificar desde una perspectiva de futuro, es hacerlo estratégicamente. Se trata de decir a ¿Dónde? se quiere llegar y trazar los caminos que conduzcan a él. La clave es establecer con claridad y realismo lo que se quiere hacer, ser y las maneras de conseguirlo. El compromiso es el futuro, pero que se retroalimenta del presente y del pasado.

La planificación desde el futuro, toma en cuenta las diferentes *oportunidades y amenazas* del entorno y los asume como parte de la planificación. También hace un análisis detallado de las *fortalezas y debilidades* a lo interno de la institución y en base a ello se toman las decisiones para largo plazo.

ERRORES EN EL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico es un proceso complejo que lleva a una organización hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la organización a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La

posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr éxito.

A continuación, se presenta algunos errores que se deben evitar en el Plan Estratégico:

- Usar el Plan Estratégico para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Llevar a cabo el Plan Estratégico solo para lograr la acreditación a los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la Misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de este.
- Los directivos de alto nivel toma muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Los directivos de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso del Plan Estratégico.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar el plan a un “Planificador” en vez de involucrar a todos los directivos.
- No incluir a los empleados y trabajadores claves en todas las etapas del plan.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.

- Estar tan absortos en los problemas del momento que el plan llevado a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en el plan que la flexibilidad y la creatividad se pierdan”⁴

ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

"El proceso estructural del Plan Estratégico está basada en el proceso que permite la construcción de un puente entre ¿dónde estamos y hacia dónde vamos?, y ¿vamos hacer y como lo vamos hacer? Para ello se realizará básicamente:

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Matriz FODA
- Análisis Organizacional
- Matriz de la evaluación de factores internos
- Matriz de la evaluación de factores externos

ETAPA 2: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Misión
- Visión

⁴FRED R, David. Administración Estratégica. Págs.8 – 20.

- Valores Corporativos
- Principios
- Objetivos Estratégicos
- Estrategias
- Políticas
- Factores Críticos de Éxito
- Supuestos Estratégicos
- Plan Táctico-Operativo

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La vida de una organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir, de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso del plan estratégico, la etapa de diagnóstico incluye un análisis externo e interno de la organización. En definitiva el diagnóstico es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos. Como

parte del diagnóstico el **Análisis de situación** sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la organización está inserta.

De esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

FINALIDAD DEL DIAGNÓSTICO

- Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y/o distintas áreas de trabajo de la organización. Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.
- Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.
- Cuando una organización se propone realizar un plan estratégico es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad,

seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización, no se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización”⁵

MATRIZ FODA

“El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales,

⁵ PAREDES A. Manual de Planificación. Págs. 27 – 29.

políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una organización en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una entidad, de ahí el término externo.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una entidad requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso que consiste en investigar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis organizacional.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la organización puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una institución es una actividad estratégica básica. Las organizaciones intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una

información importante. Además las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento.

A partir de un Análisis FODA, se puede desarrollar una matriz DOFA, que permite establecer cuatro tipos de objetivos estratégicos a partir de cuatro clases de intersecciones, a saber:

- **FO** (Fortalezas-Oportunidades): Se establecen objetivos estratégicos que permiten usar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
- **DO** (Debilidades-Oportunidades): Estos objetivos buscan corregir o subsanar una debilidad interna aprovechando una oportunidad externa.
- **FA** (Fortalezas-Amenazas): En este caso las fortalezas internas de la organización se potencializan para vencer las amenazas externas.
- **DA** (Debilidades-Amenazas): Finalmente, a este nivel (que es el más crítico), los objetivos estratégicos buscan como contrarrestar las debilidades internas y las amenazas externas”⁶

⁶ BURGAR, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Págs.35-42.

MATRIZ FODA		
	<p>FORTALEZAS Es un recurso o una capacidad que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos</p>	<p>DEBILIDADES Son las limitaciones, deficiencias o defectos de la organización.</p>
<p>OPORTUNIDADES Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno de la organización que asegura la demanda de un producto o servicio y permite mejorar su posición.</p>		
<p>AMENAZAS Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno de la organización, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera una limitación o cualquier factor que pueda causarle problemas.</p>		

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

“Esta herramienta de formulación de estrategia resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de la gestión, organización, dirección y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la entidad.

Para elaborar esta matriz se necesita de juicios de tipo subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas

pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Cinco pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno:

1. Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que oscila entre:
 - Sin importancia 0.01
 - Muy importante 1.00
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
 - Una Debilidad Mayor 1
 - Una Debilidad Menor 2
 - Una Fortaleza Menor 3
 - Una Fortaleza Mayor 4
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades incluidas en una matriz de evaluación de factor interno, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que las menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
TOTAL			
CALIFICACIÓN			
DEBILIDAD MAYOR 1	DEBILIDAD MENOR 2	FORTALEZA MENOR 3	FORTALEZA MAYOR 4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que oscila entre:

- Sin importancia 0.01
 - Muy importante 1.00
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
- Una Amenaza Mayor 1
 - Una Amenaza Menor 2
 - Una Oportunidad Menor 3
 - Una Oportunidad Mayor 4
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte oportunidad externa, mientras que las menores de 2,5 muestran una organización con amenazas del entorno que tienen que ser evadidas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de

factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados”⁷

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
TOTAL			
CALIFICACIÓN			
AMENAZA MAYOR 1	AMENAZA MENOR 2	OPORTUNIDAD MENOR 3	OPORTUNIDAD MAYOR 4

EJES DE DESARROLLO

Es una línea con condiciones geoeconómicas, población, recursos naturales, núcleos urbanos estructurales, etc., sobre la que se pueden aplicar acciones de política económica y organizacionales, capaces de generar por sí mismas un desarrollo en la propia línea del eje como servir de vector de propagación. Las condiciones que concurren en la línea (itinerario, infraestructuras, corrientes de circulación, interrelaciones de los núcleos estructuraste, su jerarquía y funciones que desempeñan en el territorio) son datos que tener en cuenta (aspecto estructural del concepto) a la hora de programar las acciones (enfoque desde el ángulo de la política económica, jurídica de desarrollo regional).

⁷ BURGAR, Gerrit y CUELLAR, Juan Calos. Planificación Estratégica y Operativa. Págs.35-42.

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

“Es la razón de ser de la organización considerando sobre todo la actividad de la institución. En la misión se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la organización en dicha jurisdicción.

- Dimensión de la organización
- Tendencia del servicio
- Tasa de crecimiento de la entidad.
- Estructura de la oferta, mediante promociones del servicio
- Canales de distribución que tiene en la actualidad dicha organización
- A quién se dirige la entidad, con que tecnología.

VISIÓN

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro no son nuevas en el desarrollo organizacional, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de

la intervenciones para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización.

¿Por qué una Visión?

- Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre si, al apuntarse objetivos comunes.
- En la mayoría de los casos, rompe el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las organizaciones.
- Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/organizaciones hacia una meta específica conocida por todos”⁸

VALORES CORPORATIVOS

“Nuestra cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento de la organización. Todos estos valores se interiorizan y se los practica porque hacen parte de las vidas e interactúan en los contextos en que se desenvuelve.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo

⁸ Eduardo Armijos Peñalosa. Planificación Estratégica. Documento de Apoyo. Maestría en Administración de Empresa. Págs. 19-21.

causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del plan estratégico. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el plan, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del plan.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la organización. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la entidad hacia el futuro.

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro de la institución; mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productiva la gestión.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos para lograrlos la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su persona”⁹

ESTRATEGIAS

“Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización. Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Por tal razón las estrategias en plan es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él. El Plan estratégico parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico

⁹www.es.wikipedia.org. planificación estratégica.

realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La estrategia institucional se refiere al carácter básico y visión de la entidad, la estrategia determina la clase de organización jurídica, económica y humana que es; y que pretende brindar a los directivos, usuarios y sociedad.

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La implantación de la estrategia institucional es un proceso del cual se conoce mucho menos y que sólo recientemente ha atraído la atención de los investigadores. Comprende las importantes funciones de seleccionar y educar (adoctrinar) a los empleados en cuanto a la misión, visión y los valores de la organización y administrar la organización durante un extenso período en forma tal que sea consistente con dichas creencias y objetivos”¹⁰

¹⁰ RODRIGUEZ, P. Manual de Planificación Estratégica para instituciones Universitarias. Primera Edición. Bogotá-Colombia, 1997. Pág. 118.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

Desde el punto de vista del programa, una matriz es una zona de almacenamiento continuo, que contiene una serie de elementos del mismo tipo, los elementos de la matriz. Desde el punto de vista lógico se considera como un conjunto de elementos ordenados. Así pues, en principio todas las matrices (un proceso que puede ser recursivo), lo que permite hablar de la existencia de matrices multi-dimensionales, aunque las más fáciles de “ver” o imaginar son las de dos o tres dimensiones.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN			
OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL:			
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECÌFICO:			
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES

ACTIVIDADES

“Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse. Para lograr plantear las actividades dentro de un plan estratégico o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes,

revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico”¹¹

POLÍTICAS

“Como se observa en las reglas, las personas que ejecutan la acción deben cumplirla tajantemente y al pie de la letra; son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal y como se especifica; comúnmente, su incumplimiento se sanciona. En cambio, las políticas determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa por parte de las personas que realicen la acción. En síntesis tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal de una organización; su diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección mientras que las reglas no dan margen de interpretación.

IMPORTANCIA

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.

¹¹ PAREDES, A. Manual de planificación. Págs. 65-68

- Evitan pérdida de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr objetivos de la organización.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican el personal como deben de actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal”¹²

PRESUPUESTO

“Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades y productos requeridos para lograr los objetivos.

Características de los presupuestos

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la organización.
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

¹²www.wikipedia.org/wiki/politicas.com

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización del plan estratégico ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

En resumen se puede decir que son precisamente esos factores, componentes o elementos constitutivos claves de una organización transformada en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o inaceptables en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

En el campo de la estrategia, es necesario tener en cuenta que durante la preparación de los planes estratégicos se establecen supuestos. También hay que tener en cuenta que la transparencia y los debates que rodean a estos supuestos son elementos claves y responsabilidad de los creadores de la estrategia. Los supuestos estratégicos constituyen una base idéntica y subyacente para el plan estratégico. Sostienen todo lo que contiene y, por tanto, reflejan la visión, el mapa estratégico, los objetivos de rendimiento y la cartera de proyectos de la organización. No obstante, el problema está en que en el campo del plan estratégico los supuestos casi

nunca se documentan o presentan con claridad. Como consecuencia de ello, rara vez se examinan o se cuestionan debidamente.

COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS

PLAN TÁCTICO – OPERATIVO

Se refiere a la concreción de las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. Concreción que se estructura en base a la programación general y operativa del plan. Para ello se utiliza varias categorías: programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, actividades, metas, tiempo y responsables.

Este momento se sistematizan los métodos, instrumentos y procedimientos encaminados en darle factibilidad al plan. El objetivo es hacer que lo pensado sea realmente ejecutado.

Finalmente, se incorpora los lineamientos para la evaluación de la ejecución del plan tanto en sus procesos como en sus resultados procurando que la misma sea compatible con la auto-evaluación institucional.

LÍNEAS DE ACCIÓN

Una vez fijados los objetivos estratégicos, se debe forjar un campo para lograrlos. Aquí se entra en el ámbito de las estrategias. Los objetivos son los “fines” la estrategia es el medio para alcanzarlos. A estos medios llamamos “líneas de acción”.

En general existen tipos de “acciones en las cuales la organización o el grupo estratega deben trabajar para alcanzar sus objetivos estratégicos:

- Programas
- Proyectos

PROGRAMAS

Son acciones que pueden ser implementadas de inmediato sin exigir grandes inversiones, gestiones y decisiones, sino más bien la voluntad política y la coordinación para concretarlas en el menos tiempo posible. Pueden empezar a ser ejecutadas mientras se continúa con el proceso de elaboración de proyectos y mientras se difunde el Plan Operativo Anual.

PROYECTO

Son conjuntos de programas de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo

específico, resolver un problema identificado en el tiempo determinado y con un financiamiento específico¹³

LÍNEAS DE ACCIÓN		
EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTOS

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

“El Plan Operativo Anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante un periodo estimado de tiempo.

El Plan Operativo Anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la organización, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...)

¹³ BURGAR, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica Operativa. Editorial AbyaYala, 1999. Págs. 197-200.

Por tanto, es común en un Plan Operativo Anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan”¹⁴

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)				
EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMO	TIEMPO	RESPONSABLES

¹⁴www.es.wikipedia.org/wiki/poa/.com

MATERIALES Y MÉTODOS

E. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del proceso investigativo fue necesaria la utilización y aplicación de los siguientes materiales y métodos propios de la orientación investigativa diseñada:

MATERIALES

Material Bibliográfico

- Libros, documento de apoyo, tesis y de Internet.

Material Documental

- Referente sobre el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja.

Materiales de Oficina

- Papel boom, esferográficos, folders, calculadora.

Material Informático

- Flash memory, CDs, tinta de impresoras.

MÉTODOS

CIENTÍFICO

Se utilizó en el desarrollo global de la investigación, lo que permitió verificar el cumplimiento de los objetivos partiendo desde la estructura del trabajo hasta la comunicación de resultados. También sirvió para verificar con precisión los hechos presentes y analizar todas las condiciones con el fin de plantear alternativas de solución al problema para luego proponer un Plan Estratégico.

DEDUCTIVO

Partiendo de la realidad institucional, se estableció las acciones operativas necesarias para determinar las estrategias como parte integral de los objetivos específicos en la estructuración de la propuesta. Sirvió para seleccionar y establecer las teorías aplicables al Plan Estratégico.

INDUCTIVO

Permitió conocer la situación que atraviesa el Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja, para conocer sus aspectos relevantes orientados a la estructuración, diagnóstico situacional proveniente de las fuentes de información primaria, como resultados de la aplicación de

entrevistas y encuestas a los actores involucrados en este proceso estratégico.

ANALÍTICO

Sirvió para analizar y descomponer la información recolectada en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como en la definición de objetivos, estrategias, proyectos y programas estratégicos.

SINTÉTICO

Ayudó a estructurar el resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones tendientes a visualizar información sintetizada como argumento del desarrollo del trabajo de investigación.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN

Permitió obtener información en forma directa del desenvolvimiento del Recurso Humano en el Municipio de Loja, para direccionar las líneas de desarrollo a proponerse, adicionando que es parte integral de la estructuración del Plan Estratégico.

ENCUESTA

Facilitó obtener información a través de la presentación de cuestionarios con el propósito de obtener información necesaria para la realización del trabajo, la misma que se aplicó al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y al personal que está bajo su dirección. Así como también de los usuarios del Ilustre Municipio de Loja para conocer su apreciación externa al desenvolvimiento institucional y laboral.

ENTREVISTA

Esta técnica ayudó a obtener datos e información necesaria sobre el problema objeto de estudio. Se realizó en base a conversaciones directas al Jefe del Departamento de Recursos Humanos sobre gestión y operatividad; así como a los usuarios para conocer las perspectivas que tienen en relación a los servicios y beneficios que ofrece la entidad seccional.

POBLACIÓN

Para realizar el análisis interno se utilizó el número de personal existente en el Ilustre Municipio de Loja la cual asciende a 2058 empleados y trabajadores; así mismo los informantes externos se utilizó el número de usuarios la que fue tomado del Catastro del Registro Municipal 2009 el que asciende 44890 usuarios.

MUESTRA

Determinada población interna y externa, se determinó el tamaño de las muestras con un error estadístico del 12% mediante las siguientes fórmulas:

Informantes Internos:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

DATOS

N	=	?
PQ	=	0,25
K	=	2
N	=	2058
E	=	12% (0,12)

SIMBOLOGÍA

N	=	Tamaño de la muestra
PQ	=	Valor constante (0,25)
K	=	Correlación de error (2)
N	=	Población
E	=	Error estadístico

$$n = \frac{0,25 \times 2058}{(2058-1) \frac{0,12^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{514,5}{(2057) \frac{0,0144}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{514,5}{7,6552}$$

$$n = 67 \text{ Rta.}$$

Informantes Externos:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

DATOS

N	= ?
PQ	= 0,25
K	= 2
N	= 44890
E	= 12% (0,12)

SIMBOLOGÍA

N	= Tamaño de la muestra
PQ	= Valor constante (0,25)
K	= Correlación de error (2)
N	= Población
E	= Error estadístico

$$n = \frac{0,25 \times 44890}{(44890 - 1) \frac{0,12^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{11222,50}{161,85}$$

$$n = \frac{11222,50}{(44889) \frac{0,0144}{4} + 0,25}$$

$$n = 69 \text{ Rta.}$$

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos se enfocaron al desarrollo y direccionamiento que se reglamentó al iniciar el proceso investigativo; para ello se sintetiza en los siguientes:

1. En primera instancia se realizó el acercamiento conceptual a las variables del tema propuesto con la intencionalidad de argumentar criterios y direccionamientos de carácter investigativo y técnico propios del Plan Estratégico.
2. Se realizó la recuperación y validación de datos e información necesaria desde una perspectiva interna y externa mediante

entrevistas y encuestas a los actores internos y usuarios para la construcción del Diagnóstico de la realidad investigada.

3. Posteriormente se programaron los Talleres con los actores de la institución objeto del Plan Estratégico como mecanismo de programación, seguimiento y socialización de las tareas y resultados esperados como soporte interno que definieron las perspectivas estratégicas que fueron consideradas en la estructuración de la herramienta administrativa.
4. Para sustentar la fundamentación teórica así como los argumentos que sustentaron el problema, se procedió a la estructuración práctica mediante la formulación del Plan Estratégico para el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja 2011 - 2015.
5. El resultado obtenido en el proceso investigativo fue respaldado por las respectivas conclusiones y recomendaciones propuestas orientadas a posibles soluciones y aplicaciones de carácter administrativo y de gestión institucional.

RESULTADOS

F. RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA

La ciudad de Loja y su provincia se ha caracterizado desde su fundación por Alonso de Mercadillo en 1548, por su posición histórica y geográfica, desde el lugar donde irradiaban hacia las gobernaciones de Oriente y a la extensión de su provincia hasta Tumbes, Macara y Jubones, las actividades de una época que hicieron de la ciudad de Loja el centro administrativo.

Ya a mediados de este siglo XX, Loja y su provincia han entrado de lleno en su autosuperación. Su sistema de vialidad se va complementando, rectificando y construyendo vías carrozables, su gobierno seccional con el establecimiento de la Junta Provincial, se desenvuelve exitosamente sin trabas, y tiene también Loja su propia representación en las instituciones del Estado.

Invoca el sentimiento de patria para la estructuración de un consorcio de Municipios entre las provincias de la frontera austral, con El Oro y Zamora Chinchipe para estructurar sus aspiraciones y dar realidad a las obras de vialidad y también para organizar un gran centro cultural que una y consolide los altos intereses de la defensa territorial con mutuos sacrificios y solidaria fraternidad.

Base Legal

La descentralización municipal es un derecho consagrado en el artículo 3 de la Constitución de la República del Ecuador, donde el numeral 6 manifiesta la promoción equitativa y solidaria de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomía y descentralización. La descentralización municipal, se ha convertido en una de las banderas preferidas de las autocracias fue el reforzamiento del poder municipal uno de los instrumentos más utilizados para minimizar el poder de los estados federados; también fue el fortalecimiento de los municipios.

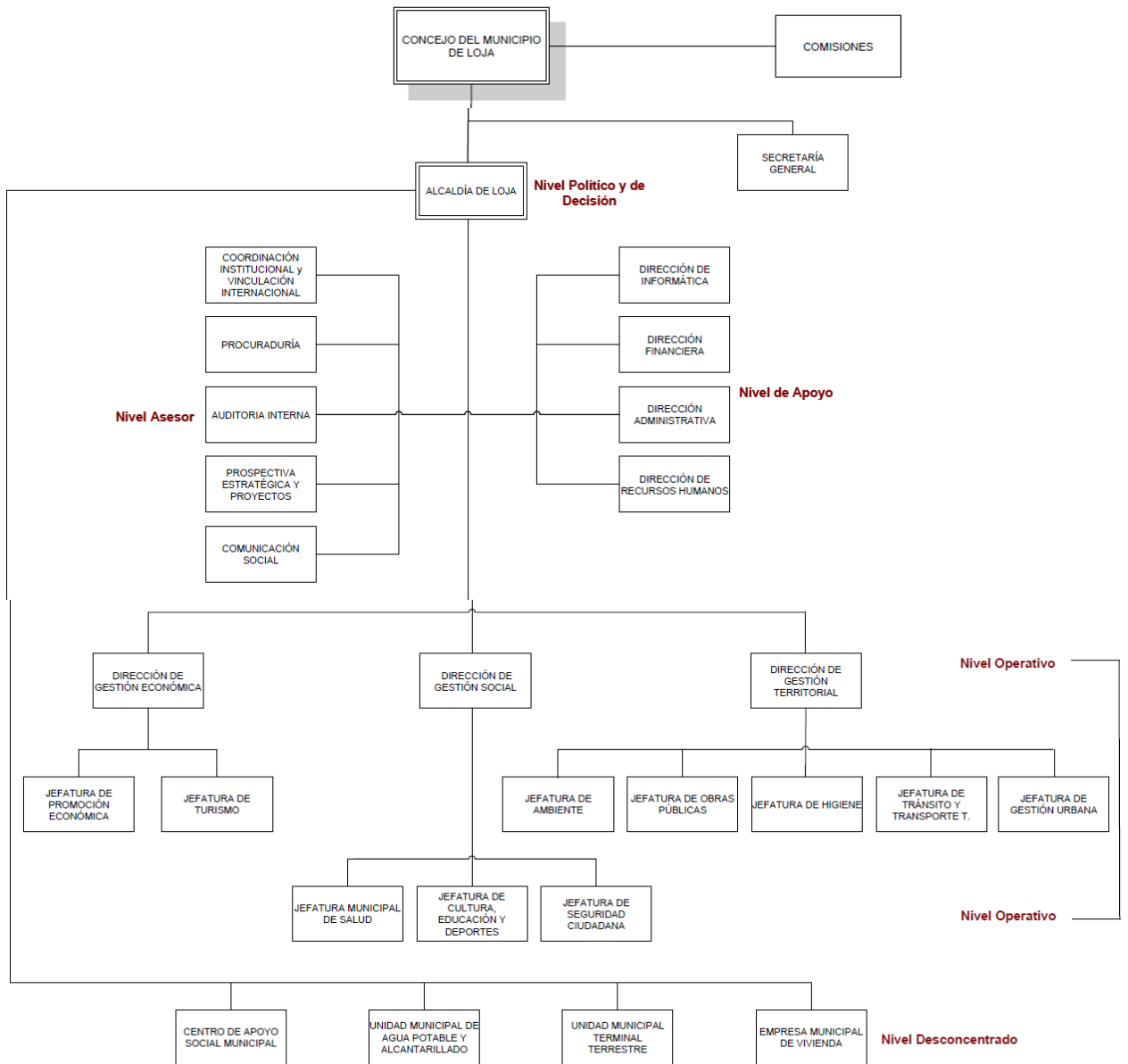
Ley Orgánica de Régimen Municipal en el capítulo III habla de la autonomía municipal en donde manifiesta que ninguna autoridad o funcionario del Estado podrá interferir en la administración del municipio. La Ley de Presupuesto del sector público incluso establece el mecanismo de financiamiento por parte de la autoridad máxima de la entidad mediante el cumplimiento de metas y objetivos, reconociéndose la autonomía del municipio.

La Ley de Contratación Pública establece los mecanismos de suscribir convenios entre personas naturales o jurídicas sean estas privadas o públicas con el Estado directamente o con las entidades públicas en donde se ubican a los municipios.



ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA

ESTRUCTURA ORGÁNICA



ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES

- Planificar, dirigir, organizar y evaluar los sistemas y programas relacionados con la vinculación, mantenimiento, desarrollo y satisfacción de los recursos que demanda en Municipio.
- Formular y actuar en base a la Planificación Operativa Anual del departamento.
- Establecer las políticas del personal en lo relativo a selección, clasificación, capacitación aprobadas por el Alcalde y supervisar su cumplimiento.
- Organizar, coordinar y realizar el seguimiento y evaluación permanente del personal que labora en el Municipio.
- Elaborar y proponer la actualización de la Escala Salarial, en base a criterios de desempeño y valoración de puestos.

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

FUNCIONES

- Establecer políticas generales y procesos que permitan una eficiente y ágil acción administrativa de conformidad con el reglamento interno.
- Formular, actualizar e implementar permanentemente flujos de procesos del Municipio.

- Definir el modelo organizacional, funcional y posicional del Municipio.
- Programar y coordinar la implementación del modelo organizacional.
- Determinar los requisitos para el desempeño de un cargo municipal.
- Impulsar procesos de mejoramiento continuo.
- Asesorar a las dependencias municipales en la investigación de la problemática institucional.

BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACIÓN

FUNCIONES

- Atender las necesidades sociales y laborales del personal.
- Reglamentar aspectos referidos a la seguridad del servidor municipal.
- Elaborar las hojas de ingreso y salida del personal y efectuar su trámite correspondiente.
- Elaborar y ejecutar un programa anual de capacitación, que mejore el desempeño de los empleados y trabajadores del Municipio.
- Diseñar programas de incentivos por el desempeño del empleado y trabajador municipal.

BASE DE DATOS Y NÓMINAS

FUNCIONES

- Mantener actualizado un detalle pormenorizado con información individual de cada uno de los empleados y trabajadores, con soporte informático.

- Realizar el control de asistencia del personal, contabilizar el tiempo de trabajo, atrasos, horas extras etc.
- Elaborar y administrar las pruebas para el ingreso de los aspirantes a puestos de trabajo, bajo las diferentes modalidades.
- Ejecutar mecanismos adecuados para ascensos de personal, en correspondencia con la Reglamentación establecida para el efecto.
- Certificar la nómina de elegibles y enviarlas a la autoridad nominadora.
- Tramitar las acciones disciplinarias a los servidores de la institución, de conformidad al Código de Trabajo y la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Realizar la documentación para los trámites en el IESS, ingresos, aportes, tiempo de servicio.

SERVICIOS SOCIALES

FUNCIONES

- Buscar beneficios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la institución.
- Llevar una adecuada contabilidad de los servicios que ofrece la Municipalidad a sus servidores.

DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD EMPÍRICA INVESTIGADA

De la recopilación de información de directivos, empleados y usuarios con diversos criterios, opiniones y sugerencias se llegó a formular el siguiente diagnóstico:

El Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja no cuenta con un Plan Estratégico que facilite a la organización prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

Así mismo, que no se ha cumplido con el Plan Institucional por cuanto existen muchos cambios administrativos, que no permiten que se cumpla con lo planificado; en lo relacionado a la capacitación del personal, basados en el criterio que es necesaria una capacitación permanente en todas las áreas en las que se desempeñan, que respondan y se complementen a una atención acorde al nivel de organización expresada en una excelente relación, orientada a satisfacer las expectativas de la ciudadanía.

La difusión de los servicios y beneficios que presta el Ilustre Municipio de Loja se dan a conocer por medio de una emisora radial ya que cuenta con un medio propio de mayor aceptación, con la finalidad de hacer conocer a la ciudadanía los proyectos y metas a desarrollarse en bien de la sociedad.

La comunidad acude con frecuencia a la municipalidad, es por ello que han podido observar que la calidad del servicio que proporcionan presenta limitantes en la atención y trato al público, ya que no satisface en forma eficiente sus expectativas; y los trámites son netamente burocráticos.

El Ilustre Municipio de Loja dispone de una infraestructura adecuada y desarrollo tecnológico suficiente para ser explotado; para ello es necesario que se perfeccione los Sistemas de Comunicación e Información; y la Normativa y Reglamentación Interna, con el fin de lograr eficiencia y productividad en el desempeño de sus funciones, así mismo que se realice una justa distribución del personal de acuerdo a su preparación académica para que desempeñe de la mejor manera las funciones encargadas; ofreciendo a los empleadores cursos de conformidad a su perfil profesional y laboral; como además eventos de relaciones humanas para que el servicio ofrecido por la institución sea de la mejor calidad.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

EQUIPO DE TRABAJO

El proceso del Plan Estratégico involucra a personas dentro del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja; se conformó el equipo de trabajo integrado por (Directivos, Trabajadores y Empleados), quienes se encargaron del desarrollo de los talleres que hicieron posible obtener los resultados para la presente estructuración.

Jefe de Recursos Humanos: Dr. Luis Domingo Guaicha Vaca

Secretaria: Lic. Olga María Fernández Enríquez

Gestión Social: Ing. Karina Piedad Villalta Hernández

Base de Datos y Nominas: Egr. Silvana Eugenia Jaramillo Idrovo

Econ. Dunia Soledad Peñarreta Cuenca

Dr. Hugo Hernán Castro Ordoñez

Sr. Pablo Ramiro Rojas Sinche.

Servicios Sociales: Dra. Teresa Paulina Celi Sarmiento

CRONOGRAMA DE TRABAJO

El cronograma es el siguiente:

- Tiempo: El Plan duró 45 días.
- Horario de Trabajo: Sábado de 9H00 a 12H00
- Periodos de trabajo: Sábados 05, 12, 19 y 26 de junio del 2010.

RECURSOS UTILIZADOS

Materiales

Pizarra

Diapositivas

Marcadores

Infocus

Local

Salón de la Alcaldía

ESTRATEGIA DE TRABAJO

Para el desarrollo de los Talleres se aplicó una diversidad de técnicas y procedimientos que según la necesidad y los resultados esperados fueron trabajados por las autoridades y empleados municipales, quienes actuaron como informantes internos; y los usuarios en calidad de informantes externos; los cuales brindaron una perspectiva y nivel de concepción externa del Departamento de Recursos Humanos. Información que fue analizada en los talleres y luego de ser consensuada y consolidada en cada evento de socialización, se fue construyendo los diferentes pasos de las dos etapas del Plan Estratégico según la direccionalidad y estilo utilizado; resultados que son proyectados y reflejados en los ejes de desarrollo seleccionados.

RESULTADO DE LOS TALLERES

TALLER Nro. 1

1. ASUNTOS TRATADOS

- Introducción al Plan Estratégico
- Conocimiento de la Entidad

Conocimiento de la Normatividad Vigente

Documentos de estudio

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Municipal
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Reglamento y Estatutos de la institución

2. LOGÍSTICA

- Documentos preparados con información referente al tema
- Diapositivas Prediseñadas (Plan Estratégico)

TAREA REALIZADA

Análisis del alcance de la normativa vigente

- Comprensión de la normativa que ampara su gestión y desarrollo institucional
- Construcción de criterios y alcances no explícitos en la normativa

Construcción del Diagnóstico como resultado del instrumento de medición aplicado

- Estructuración del Instrumento de Medición
- Aplicación del Instrumento de Medición
- Interpretación de las variables expuestas en el instrumento

RESUMEN DE RESULTADOS

- Seleccionar los alcances de la gestión institucional basada en los ejes de desarrollo.
- Definición del Diagnóstico inicial desde la perspectiva interna y externa.

3. CONCLUSIONES

- Articulación de la normativa inmersa en los ejes de desarrollo
- Diagnóstico primario de la gestión institucional

TALLER Nro. 2

1. ASUNTOS TRATADOS

- Análisis Situacional de la Institución
- Ejes de Desarrollo

2. LOGÍSTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices e instrumentos

TAREA REALIZADA

Construcción de la Matriz FODA

- Definición de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Determinación de las Estrategias FO – FA – DO – DA

Análisis Organizacional: Evaluación de Factores Internos - Externos

- Ponderación y calificación de las matrices de evaluación de factores internos y externos.
- Análisis e interpretación de la evaluación de factores internos y externos.

Definición de los Ejes de Desarrollo

- Análisis de escenarios del entorno interno
- Análisis de escenarios del entorno externo

RESUMEN DE RESULTADOS

- Se seleccionó las manifestaciones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Las manifestaciones fueron evaluadas mediante el direccionamiento del análisis organizacional.
- Según la incidencia y perspectivas internas y externas se definieron los ejes de desarrollo.

3. CONCLUSIONES

- Estructuración del Análisis FODA Institucional
- Aplicación y evaluación del Análisis Organizacional
- Determinación de los Ejes de Desarrollo

TALLER Nro. 3

1. ASUNTOS TRATADOS

- Fundamentos Estratégicos

2. LOGÍSTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices e instrumentos estratégicos

TAREA REALIZADA

Construcción de la Misión

- Identificación de la naturaleza, servicios y personal de la institución
- Descripción de las cualidades para enunciar la misión.

Construcción de la Visión

- Identificación de los escenarios deseados
- Análisis del panorama futuro, marco competitivo, objetivos fundamentales y fuentes de ventajas competitivas.

Construcción de los Valores y Principios Corporativos

- Diagnóstico de las convicciones y aptitudes del personal
- Determinación de la personalidad de la institución.

Definición de los Objetivos Estratégicos

- Determinación de la posición institucional
- Aplicación de instrumentos y matrices para identificar los problemas y objetivos de cada eje de desarrollo.

- Identificación de las demandas de los usuarios internos y externos.
- Argumentación de los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico.

Asignación de Estrategias a los objetivos estratégicos

- Orientación de acciones de la institución
- Articulación de la institución con organismos, gobierno y personas naturales y jurídicas.

RESUMEN DE RESULTADOS

- En base a la identificación y proyecciones institucionales se definió la Misión y Visión del Plan Estratégico.
- Con las manifestaciones internas se estructuró y definió los valores y principios corporativos.
- Mediante la determinación problemática de los ejes de desarrollo seleccionados y demandas de los usuarios se sintetizó los objetivos estratégicos.
- Se establecieron las estrategias como orientaciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. CONCLUSIONES

- Definición de la misión, visión, valores y principios corporativos, objetivos estratégicos, y finalmente las estrategias.

TALLER Nro. 4

1. ASUNTOS TRATADOS

- Matriz de Programación
- Plan Táctico-Operativo

2. LOGÍSTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices estratégicas

TAREA REALIZADA

Construcción de la Matriz de Programación

- Determinación de las actividades necesarias para el cumplimiento de las estrategias formuladas.
- Asignación de indicadores para evaluar el cumplimiento de las estrategias.
- Designar responsabilidades para la ejecución de las estrategias.

Construcción del Plan Táctico - Operativo

- Establecer los Programas y proyectos por cada eje de desarrollo.
- Preparación del Plan Operativo Anual.

RESUMEN DE RESULTADOS

- Se construyó la Matriz de Programación asignando a cada estrategia el responsable, la actividad y el indicador; como elementos válidos para cumplir como cada objetivo específico.
- Las líneas de acción fueron definidas; determinando a cada eje de desarrollo el respectivo programa y proyectos que se ejecutarán en el periodo del plan.
- La definición del Plan Operativo Anual, se la realizó en base a los proyectos determinados; asignándoles los costos e insumos, el tiempo y responsables.

3. CONCLUSIONES

- Construcción de las Matrices de Programación de los objetivos estratégicos.
- Determinación de programas y proyectos de cada eje de desarrollo
- Definición del Plan Operativo Anual (POA)

METODOLOGÍA APLICADA

La metodología necesaria para la estructuración del Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja fue

aplicada según los requerimientos y espacios institucionales asignados; la cual se resume en los siguientes términos:

- La asesoría técnica de los talleres fue dirigida por el Señor Dr. Luis Domingo Guaicha Vaca en calidad de Jefe de Recursos Humanos del Municipio de Loja; apoyado por las tesistas.
- Los informantes fueron clasificados como internos y externos, con la finalidad de concebir una perspectiva del entorno institucional para determinar posibles demandas y exigencias.
- En los talleres se explicó conceptualmente la estructura del Plan Estratégico correspondientes a sus etapas, los pasos que corresponden, el procedimiento de ejecución, conformación de comisiones y el grado de participación de los funcionarios municipales.
- La validación de los avances, consensos, procedimientos, pasos y etapas del plan estratégico fueron revisados por la comisión designada, complementada por la asesoría técnica del plan.
- Concluido el trabajo de las comisiones y estructurado el Plan Estratégico para el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011-2015, fue presentada a la Comisión de la Institución, para su posterior rectificación, modificación, actualización y/o aprobación.

PROPUESTA

“Plan Estratégico para el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011,2015”

PRESENTACIÓN

Los Recursos Humanos de cualquier entidad constituyen el activo más valioso para el desarrollo integral de la institución, por lo tanto es necesario contar con una política de administración de personal adecuada, eficaz y técnica; de tal manera que el Recurso Humano sea el promotor de la capacitación del personal para el mejoramiento de administradores trabajadores y usuarios.

Los factores a nivel interno y externo que se presentan diariamente se convierten en grandes retos a los que la institución debe afrontar, ante ello surge una herramienta muy valiosa como es el Plan Estratégico, lo que le ayudará a despejar una serie de incógnitas que permita proponer objetivos institucionales medibles y alcanzables, desarrollar estrategias que garanticen el éxito deseado, en procura del mejoramiento continuo de los servicios, acordes a las necesidades que requiere la sociedad.

En el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja debe realizarse la valoración del personal de forma eficiente, identificando

y aprovechando al máximo sus potencialidades para llevar a convertir al Municipio en un entorno altamente competitivo, de modo que la justicia, equidad, solidaridad e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres sean los principios directos de toda actividad.

OBJETIVO

Aprovechar un modelo de desarrollo y de gestión que permita plantear escenarios de procesos de capacitación, sistemas de información y comunicación y la Normativa y Regulación Interna que procure la eficiencia, efectividad y la calidad del personal, impulsando el Plan Estratégico que promuevan el proceso en el marco del plan de desarrollo municipal.

JUSTIFICACIÓN


La propuesta del Plan Estratégico para el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, está encaminada a maximizar la eficiencia y calidad del departamento sobre las transformaciones que requiere el entorno con el fin de llegar a obtener la participación y responsabilidad de todos quienes están inmersos dentro de la institución, además se propende dar un servicio de alta calidad a través de la inserción de nuevos programas, para que los servicios que presta la

institución mejoren y redunden en beneficio de la ciudadanía; y, permita aprovechar adecuadamente el recurso humano para que contribuyan a mejorar el servicio y lograr la excelencia en las actividades que se propone brindar.



Análisis de la Situación Actual

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA
ANALISIS FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de asistencia en los departamentos. ✓ Mayor Comunicación. ✓ Estabilidad Laboral ✓ Personal Participativo ✓ Buena atención al publico ✓ Instalaciones adecuadas ✓ Personal con experiencia. ✓ Contar con una Jefatura de personal. ✓ Autonomía administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de planes de capacitación ✓ No se realizan evaluaciones periódicas. ✓ No se cumple con la planificación. ✓ Escasa difusión sobre el manual de funciones. ✓ Desconocimiento e incumplimiento de la base legal (estatutos, reglamentación e instructivos) ✓ Exceso de Personal en los diferentes departamentos. ✓ Desactualización y desconocimiento del reglamento interno de personal. ✓ Burocracia en trámites. ✓ Poca cobertura y calidad de los servicios. ✓ Débil sistema de comunicación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O	ESTRETEGIAS D.O
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocida como una institución que brinda un conjunto de bienes y servicios. ✓ Motivación a los funcionarios y empleados para mantener un clima de cordialidad. ✓ Participación local y Nacional ✓ Motivación al personal para el cumplimiento de objetivos ✓ Participar en los planes de estudio y servicios sociales. ✓ Plan de desarrollo estratégico cantonal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer la imagen institucional. ✓ Convenios institucionales a nivel nacional para el mejoramiento profesional. ✓ Contar con asesoría jurídica y estructurar reformas y propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formular programas de capacitación a nivel local y provincial. ✓ Adecuado personal para los diferentes departamentos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis económica ✓ Retraso en actividades administrativa. ✓ Incumplimiento del plan de trabajo. ✓ Inexistente de política de personal. ✓ Desmotivación. ✓ Disminución del presupuesto del Estado. ✓ Cambio de políticas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar y promocionar propuestas de asesoría y asistencia técnica. ✓ Exigir el cumplimiento de las actividades y hacer un seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización en la base de datos. ✓ Mejorando los servicios en forma eficiente y efectiva.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA
MATRIZ DE LA EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO			
FORTALEZAS							
✓ Control de asistencia en los departamentos		0,10	3	0,30			
✓ Mayor Comunicación.		0,05	4	0,20			
✓ Estabilidad Laboral		0,05	3	0,30			
✓ Personal Participativo		0,06	3	0,18			
✓ Buena atención al publico		0,05	4	0,20			
✓ Instalaciones adecuadas		0,07	3	0,21			
✓ Personal con experiencia.		0,03	4	0,12			
✓ Autonomía administrativa		0,03	3	0,09			
DEBILIDADES							
✓ No existe capacitación.		0,09	2	0,18			
✓ No se realizan evaluaciones periódicas.		0,06	1	0,06			
✓ No se cumple con la planificación.		0,05	2	0,10			
✓ Exceso de Personal en los diferentes departamentos.		0,08	2	0,16			
✓ Desactualización y desconocimiento del reglamento interno de personal.		0,06	2	0,12			
✓ Burocracia en trámites.		0,05	1	0,05			
✓ Poca cobertura y calidad de los servicios.		0,03	1	0,03			
✓ Débil sistema de comunicación.		0,02	1	0,02			
✓ Escasa difusión sobre el manual de funciones.		0,03	1	0,03			
✓ Desconocimiento e incumplimiento de la base legal (estatutos, reglamentación e instructivos)		0,03	1	0,03			
TOTAL		1,00		2,38			
CALIFICACION							
DEBILIDAD MAYOR	1	DEBILIDAD MENOR	2	FORTALEZA MENOR	3	FORTALEZA MAYOR	4

INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de los factores Internos (Fortalezas-Debilidades) en donde sus ponderaciones, calificaciones y resultados están basados en el estudio y análisis del presente trabajo; necesario para optar por un criterio personal sustentado. El resultado ponderado es de 2,38 por debajo del valor propuesto como estándar que es de 2,50; lo que significa que el Departamento de Recursos Humanos de Ilustre Municipio de Loja en lo que concierne a su estructura interna (Fortalezas-Debilidades) que tiene problemas que deben considerados para su posterior solución.

El Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja cuenta con fortalezas que son más significativas, como es el control de asistencia del personal, mayor comunicación, instalaciones adecuadas, estabilidad laboral; lo cual ayuda con calidad humana, capacidad técnica, para así tener un buen desempeño y dar lo mejor de sí mismo, para hacer profesionales de alto prestigio; fortalezas que aún faltan de ampliarlas para la satisfacción propia de cada persona y de la institución. De la misma forma existen debilidades como es la falta de capacitación de personal que es la más relevante, por ello es conveniente realizar un Plan Estratégico para que obtengan conocimiento de este tema y superarlas mediante planes de capacitación, prácticas y procedimientos que validen la presencia e imagen institucional.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA
MATRIZ DE LA EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO			
OPORTUNIDADES							
✓ Reconocida como una institución que brinda un conjunto de bienes y servicios.		0,03	3	0,09			
✓ Motivación a los funcionarios, empleados y trabajadores para mantener un clima de cordialidad.		0,35	3	1,05			
✓ Participación local y nacional		0,01	3	0,03			
✓ Motivación al personal para el cumplimiento de objetivos.		0,10	3	0,30			
✓ Participar en los planes de estudio y servicios sociales.		0,17	3	0,51			
✓ Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.		0,01	3	0,03			
AMENAZAS							
✓ Crisis económica		0,02	1	0,02			
✓ Retraso en actividades administrativas		0,05	1	0,05			
✓ Incumplimiento del Plan de Trabajo		0,09	1	0,09			
✓ Inexistente política de personal		0,06	1	0,06			
✓ Desmotivación		0,06	1	0,06			
✓ Disminución del Presupuesto del Estado		0,02	1	0,04			
✓ Cambio de políticas institucionales		0,03	2	0,03			
TOTAL		1,00		2,36			
CALIFICACION							
AMENAZA MAYOR	1	AMENAZA MENOR	2	OPORTUNIDAD MENOR	3	OPORTUNIDAD MAYOR	4

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Una vez realizada la ponderación de los factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el buen desenvolvimiento de las funciones encargadas al personal que labora en el Ilustre Municipio de Loja, se obtuvo el resultado ponderado de 2,36 que se encuentra por debajo del estándar que fluye en 2,50. Esto manifiesta que existen problemas que afectan el desarrollo de la institución en lo referente a la administración de personal ya que este es uno de los factores más críticos de los que adolece esta institución, acción que repercute en la baja productividad, rotación no planificada e ineficiente labor.

En este sentido no se están aprovechando las oportunidades por parte del Departamento de Recursos Humanos, a fin de contar con una política de administración de personal adecuada, eficaz y técnica; de igual manera las amenazas no están siendo evitadas y están vinculadas con la ausencia de sistemas de Información y Comunicación y principalmente por no realizarse capacitaciones al personal ya que es primordial en una institución para que exista desarrollo adecuado de las funciones encargadas.

EJES DE DESARROLLO

El Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja establece para sus próximos cinco años, los siguientes ejes de desarrollo

o ámbitos principales en los cuales, se sustenta el Plan Estratégico 2011-2015.

1. CAPACITACIÓN

Subtemas:

Capacitación profesional, programas de mejoramiento profesional, conferencias virtuales, debates, foros y paneles de carácter científico en las áreas en las que se desempeñan.

2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

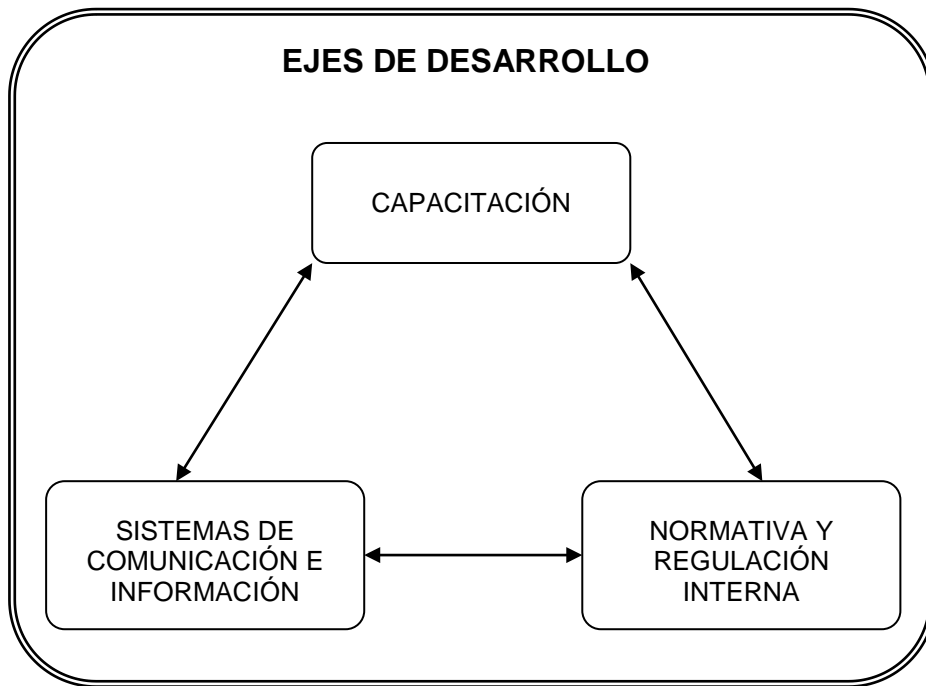
Subtemas:

Comunicación fluida, servicios de información, manuales de comunicación, delimitación de funciones, volantes informativos, paquetes informáticos, generación de información.

3. NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA

Subtemas:

Estructura orgánica de la entidad, segregación de funciones, función de auditoría interna, control de calidad a servidores brindados, integridad y valores éticos, monitoreo de controles internos.



Elaboración del Plan Estratégico

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN

Dirigir técnica y planificadamente el Recurso Humano vinculado con el Municipio, a través de adecuados procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, capacitación del personal; orientando la gestión hacia la prestación de servicios eficientes, gestionando y estableciendo procesos e instrumentos técnicos, tendientes a lograr el desarrollo institucional y de los funcionarios, propendiendo a mantener un clima de cordialidad y buen ambiente de trabajo de la Municipalidad del cantón Loja.

VISIÓN

Cumplir con sus actividades administrativas para la satisfacción personal, y desempeño de las actividades, e integración social tanto para los administrativos trabajadores y usuarios.

VALORES CORPORATIVOS

Honestidad

Es la cualidad que buscamos y exigimos en los demás; una persona honesta se reconoce por ser siempre sincero, ser honesto cumple con sus compromisos y obligaciones, una persona honesta es fiel a sus promesas y habla siempre con la verdad.

Verdad

Como valor presenta confianza, lo que no se puede negar racionalmente y también represente conformidad de lo que se dice con lo que se siente o piensa. la verdad es una conformidad de las cosas con el concepto mental que hacemos de ellas. Lo contrario de la verdad es la mentira.

Integridad

Es rectitud, totalidad y plenitud. Una persona íntegra es una persona que obra con rectitud.

Responsabilidad

Es asumir las tareas y servicios contraídos a favor de los demás y se requiere aprecio y esmero para realizar dichas tareas. Se requiere iniciativa en la solución de dificultades o en la asunción de compromisos en beneficio de los demás.

Compromiso

Es una obligación contraída que espera cumplirse, una promesa que se acuerda y para su realización se requiere de un espíritu de trabajo y colaboración.

Respeto

Es la consideración debida hacia otra persona, hacia una idea. Es tener una actitud dialogante y apertura a las opiniones ajenas.

PRINCIPIOS**Eficiencia**

Se refiere a la capacidad de lograr los efectos que se desean o esperan haciendo uso de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores adquiridos durante la formación profesional y laboral.

Equidad

Creación de condiciones adecuadas para que los profesionales del país, sin discriminación alguna, tengan acceso a servicios, beneficios, información y capacitación.

Calidad

Creación de condiciones adecuadas, con el objetivo de que las personas, que las desarrollen las competencias profesionales necesarias para su desenvolvimiento exitoso en la vida.

Pertinencia

Que cuente con proyectos institucionales que garanticen la formación integral e integrada de los profesionales, para su inserción creativa, reflexiva y propositiva en la sociedad del conocimiento y la información, considerando y respetando la diversidad y promoviendo la competitividad.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

EJE DE DESARROLLO 1: CAPACITACIÓN

EFECTOS

PERSONAL CON BAJO
PERFIL PROFESIONAL Y
LABORAL

FALTA DE LÍNEAS DE
CARRERA

BAJA PRODUCTIVIDAD DE
FUNCIONES

PROBLEMA CENTRAL

LIMITADA CAPACITACIÓN
PROFESIONAL Y LABORAL

CAUSAS

FALTA DE
CONCIENCIACIÓN DEL
PERSONAL

ESCASA EJECUCIÓN DE
PROGRAMAS DE
INCENTIVOS

INCUMPLIMIENTO DE LA
PARTIDA
PRESUPUESTARIA

EJE DE DESARROLLO 2: SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

EFFECTOS

INCONSISTENCIA DE
INFORMACIÓN

RESULTADOS POCO
CONFIABLES

MAL MANEJO DE LAS
FUNCIONES
ENCOMENDADAS

PROBLEMA CENTRAL

INCONSISTENCIA EN LOS
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E
INFORMACIÓN

CAUSAS

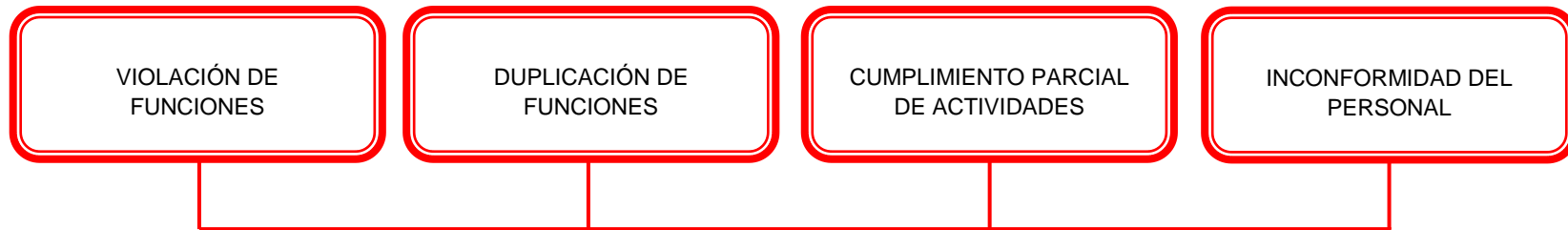
FALTA DE PAQUETES
INFORMÁTICOS

ESCASO PERFIL
PROFESIONAL

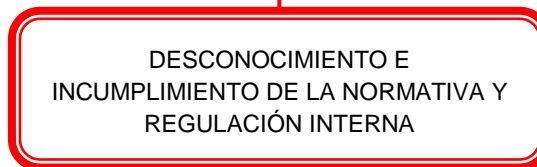
INSUFICIENTE
INFORMACIÓN SOBRE
MANUAL DE FUNCIONES

EJE DE DESARROLLO 3: NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA

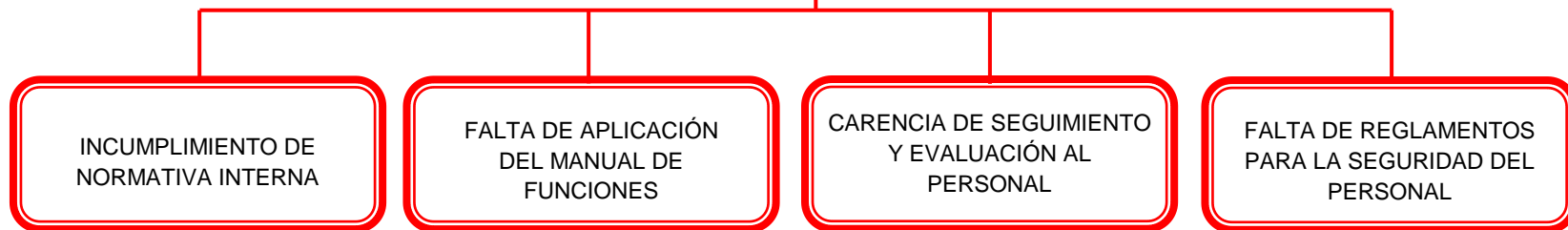
EFECTOS



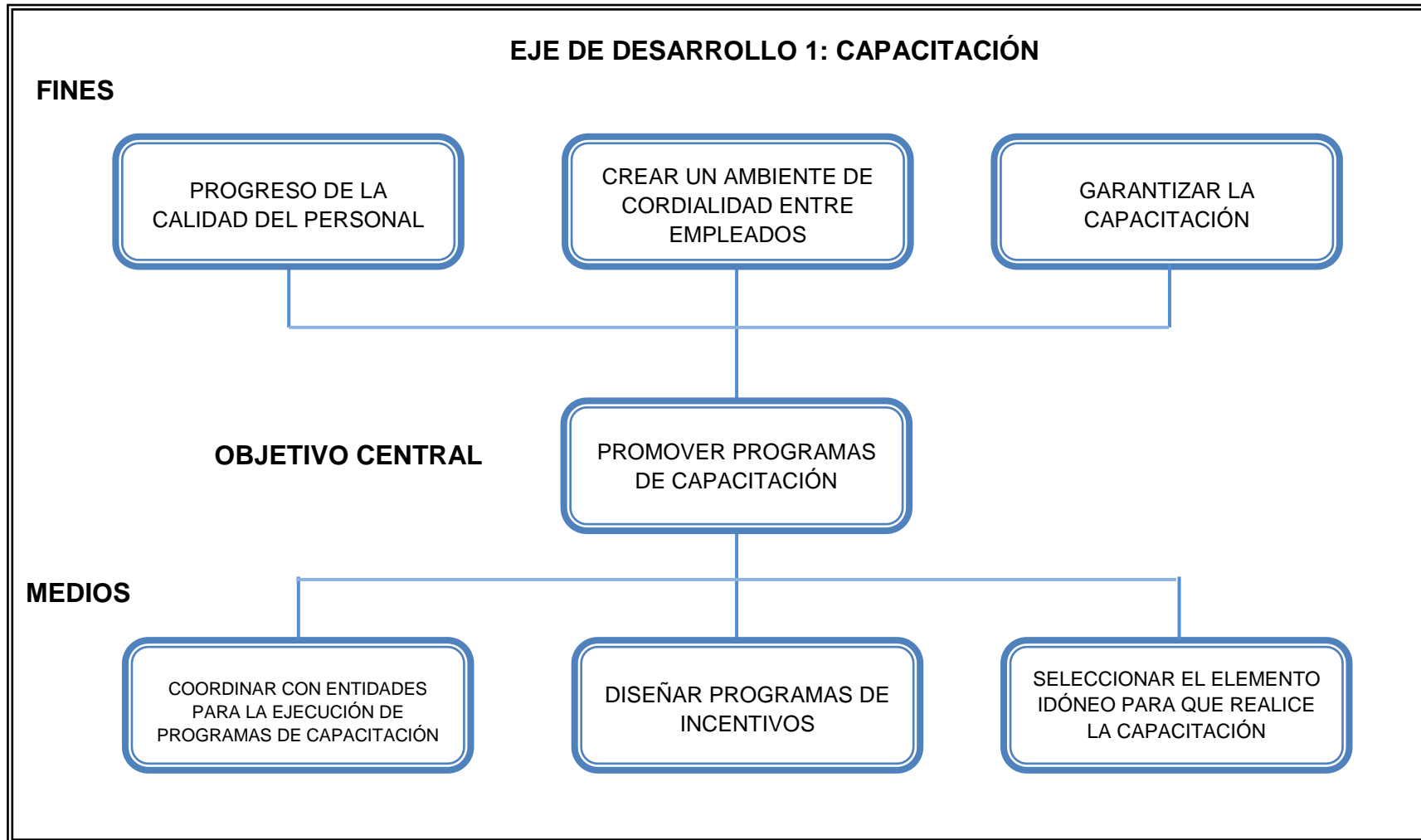
PROBLEMA CENTRAL



CAUSAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



EJE DE DESARROLLO 2: SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

FINES

INTERCAMBIAR INFORMACIÓN
DE LOS USUARIOS CON EL
PERSONAL INTERNO

DIFUNDIR LOS
SERVICIOS Y BENEFICIOS

DECISIONES COORDINADAS
Y COMUNICACIÓN
CONFIABLE

OBJETIVO CENTRAL

MANTENER CON FLUIDEZ EL
SISTEMA DE COMUNICACIÓN E
INFORMACIÓN

MEDIOS

ORGANIZAR CON OTRAS
INSTITUCIONES PROGRAMAS
QUE PROVEAN INFORMACIÓN

UTILIZACIÓN DE EMISORA
RADIAL PARA INFORMAR
A LA COMUNIDAD

NORMATIVA CLARA Y
TRABAJO EN EQUIPO

EJE DE DESARROLLO 3: NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA

FINES

CONTROL DE CALIDAD DE SERVIDORES

TRABAJADORES CUMPLAN CON LO ESTABLECIDO

TRABAJO CON EFICIENCIA Y EFICACIA

OBJETIVO CENTRAL

PROMOVER LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO

MEDIOS

INCENTIVAR EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS PARA EL CONTROL DEL PERSONAL

MONITOREO DE CONTROL PARA EL PERSONAL

SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CAPACITACIÓN

- Promover programas de capacitación a empleados y trabajadores municipales, con el fin de procurar eficiencia, eficacia y efectividad de actividades y por ende mejorar la calidad del personal que labora en la institución.

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- Brindar información, actualización y respaldo permanente a los funcionarios municipales y usuarios del Ilustre Municipio de Loja, a través de una orientación confiable y oportuna que garantice la productividad y valorización de la información así como procesos administrativos internos.

NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA

- Implementar manuales, reglamentos y ordenanzas de carácter institucional acordes a las condicionantes y requerimientos de orden interno y externo; basados en la actualización, modificación y creación de la normativa existente como instrumentos de trabajo que garanticen el desarrollo y aplicabilidad eficiente de sus actividades y alcance legal.

EJE DE DESARROLLO: CAPACITACIÓN	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS
<p>1. Promover programas de capacitación a empleados y trabajadores municipales, con el fin de procurar eficiencia, eficacia y productividad de actividades y por ende mejorar la calidad del personal que labora en la institución.</p>	<p>1.1 Realizar convenios con instituciones formadoras para fortalecer las capacidades de los funcionarios.</p> <p>1.2 Conservar un registro Histórico de cursos impartidos en el Municipio de Loja, con el fin de innovarlos.</p> <p>1.3 Establecer procesos e instrumentos técnicos tendientes a lograr el desarrollo institucional.</p>
EJE DE DESARROLLO: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
<p>2. Brindar información, actualización y respaldo permanente a los funcionarios municipales y usuarios del Ilustre Municipio de Loja, a través de una orientación confiable y oportuna que garantice la productividad y valorización de la información así como procesos administrativos internos.</p>	<p>2.1 Generar información confiable y oportuna a través de la utilización de paquetes informáticos.</p> <p>2.2 Mejorar la calidad del personal que realiza la difusión de los servicios que ofrece la Municipalidad.</p> <p>2.3 Cuidar el ejercicio y protección profesional dentro de los criterios éticos.</p>
EJE DE DESARROLLO: NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA	
<p>3. Ayudar al cumplimiento de manuales, reglamentos y ordenanzas de carácter institucional acordes a las condicionantes y requerimientos de orden interno y externo; basándose en la actualización, modificación y creación de la normativa existente como instrumentos de trabajo que garanticen el desarrollo y aplicabilidad eficiente de sus actividades y alcance legal.</p>	<p>3.1 Aplicar las disposiciones legales y reglamentarias en el proceso de selección de personal de la entidad.</p> <p>3.2 Integrar una comisión que se encarga de analizar, revisar y actualizar la normativa tales como reglamentos, manuales instructivos para luego someterlos a la aprobación respectiva.</p> <p>3.3 Puntualizar y publicar procedimientos de control de calidad para el ejercicio de la profesión, para garantizar las mejores prácticas profesionales</p>

ESTRATEGÍAS

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores una descripción de lo que se desea que sea la entidad. Las estrategias muestran la dirección y empleo general de recursos y de esfuerzos.

EJE DE DESARROLLO 1: CAPACITACIÓN	
OBJETIVO GENERAL: Promover programas de capacitación a empleados y trabajadores municipales, con el fin de procurar eficiencia, eficacia y productividad de actividades y por ende mejorar la calidad del personal que labora en la institución.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
1.1 Realizar convenios con instituciones formadoras para fortalecer las capacidades de los funcionarios.	1.1.1 Realizar una análisis minucioso de las falencias existentes en el personal para poderlas superar. 1.1.2 Estructurar un Plan de capacitación que abarque las ciencias del conocimiento propio de las actividades que desarrolla la entidad. 1.1.3 Seleccionar la entidad idónea capaz de realizar la capacitación a los funcionarios. 1.1.4 Mejorar el perfil profesional y laboral de los empleados y trabajadores para propiciar productividad institucional.
1.2 Conservar un registro histórico de cursos impartidos por el Municipio de Loja con el fin de innovarlos.	1.2.1 Recuperar información actualizada y relevante de cursos y programas ejecutados. 1.2.2 Estudio y análisis de las memorias técnicas y efectos ocasionados de la capacitación. 1.2.3 Presentar propuestas de capacitación, actualización y perfeccionamiento como resultado de la innovación del registro histórico de capacitación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
<p>1.3 Establecer procesos e instrumentos técnicos tendientes a lograr el desarrollo institucional.</p>	<p>1.3.1 Aprovechar la capacidad y experiencia para contrarrestar la contaminación ambiental.</p> <p>1.3.2 Aplicación de los instrumentos diseñados para reconocer aciertos y falencias en el desarrollo institucional tendientes a coordinar acciones correctivas.</p> <p>1.3.3 Diseñar la comisión encargada de actualizar a cada uno de los instrumentos de trabajo.</p>
EJE DE DESARROLLO 2: SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
<p>OBJETIVO GENERAL: Brindar información, actualización y respaldo permanente a los funcionarios municipales y usuarios del Ilustre Municipio de Loja, a través de una orientación confiable y oportuna que garantice la productividad y valorización de la información así como procesos administrativos internos.</p>	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
<p>2.1 Generar información confiable y oportuna a través de la utilización de paquetes informáticos.</p>	<p>2.1.1 Aprovechar procesos de descentralización para mejorar la comunicación interna con los usuarios.</p> <p>2.1.2 Mejorar y aumentar la comunicación entre los mandos y sus colaboradores, facilitando canales para el dialogo.</p> <p>2.1.3 Manejar correctamente los paquetes informáticos para agilizar y facilitar el trabajo de los funcionarios y usuarios.</p>
<p>2.2 Mejorar la calidad del personal que realiza la difusión de los servicios que ofrece la Municipalidad.</p>	<p>2.2.1 Determinar los parámetros de medición de evaluación del desempeño.</p> <p>2.2.2 Elaborar y ejecutar un plan permanente de comunicación (externo e interno) a todos los niveles: autoridades, funcionarios y usuarios.</p> <p>2.2.3 Autorizar y ejecutar proyectos que garanticen la eficiencia, eficacia y calidad del servicio a prestarse.</p> <p>2.2.4 Mejorar la atención a los usuarios y brindar servicios de calidad.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
<p>2.3 Cuidar el ejercicio y protección profesional dentro de los criterios éticos.</p>	<p>2.3.1 Promover y difundir la ética, valores y la calidad profesional del servidor municipal.</p> <p>2.3.2 Aprovechar el liderazgo para fomentar la participación.</p> <p>2.3.3 Asumir posiciones abiertas ante sucesos que atenten contra el prestigio y bienestar de los funcionarios.</p> <p>2.3.4 Promover en los miembros de cada departamento un trabajo armónico en forma activa e interdisciplinaria.</p>
EJE DE DESARROLLO 3: NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA	
<p>OBJETIVO GENERAL: Ayudar al cumplimiento de manuales, reglamentos y ordenanzas de carácter institucional acordes a las condicionantes y requerimientos de orden interno y externo; basándose en la actualización, modificación y creación de la normativa existente como instrumentos de trabajo que garanticen el desarrollo y aplicabilidad eficiente de sus actividades y alcance legal.</p>	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
<p>3.1 Aplicar las disposiciones legales y reglamentarias en el proceso de selección de personal de la entidad.</p>	<p>3.1.1 Elaborar y administrar las pruebas para el ingreso de los aspirantes a puestos de trabajo, bajo las diferentes modalidades.</p> <p>3.1.2 Certificar la nómina de elegibles y enviarlas a la autoridad nominadora.</p> <p>3.1.3 Distribución del personal de acuerdo a su campo ocupacional.</p> <p>3.1.4 Determinación de parámetros de medición de evaluación del desempeño</p>
<p>3.2 Integrar una comisión que se encargue de analizar, revisar y actualizar la normativa tales como reglamentos, manuales, instructivos para luego someterlos a la aprobación respectiva.</p>	<p>3.2.1 Analizar el nivel de cumplimiento de la Normativa impuesta por la institución.</p> <p>3.2.2 Revisión continua de la normativa expuesta en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.</p> <p>3.2.3 Conocer y establecer necesidades reglamentarias que ayuden al control del desempeño institucional para proponer su aprobación.</p> <p>3.2.4 Reglamentar aspectos referidos a la seguridad del servidor municipal.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
<p>3.3 Puntualizar y publicar procedimientos de control de calidad para el ejercicio de la profesión, para garantizar las mejores prácticas profesionales</p>	<p>3.3.1 Implementar la ruta crítica necesaria para lograr el proceso del control de calidad de los funcionarios.</p> <p>3.3.2 Designar la comisión encargada de actualizar a cada uno de estos instrumentos de trabajo.</p> <p>3.3.3 Atender oportunamente las actividades planificadas en función a lograr metas y objetivos institucionales.</p> <p>3.3.4 Realizar un trabajo multidisciplinario para acordar mejorar el funcionamiento institucional.</p>

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:		Promover programas de capacitación a empleados y trabajadores municipales, con el fin de procurar eficiencia, eficacia y productividad de actividades y por ende mejorar la calidad del personal que labora en la institución.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1:		Ejecutar programas anuales de capacitaciones	
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.1.1 Realizar un análisis minucioso de las falencias existentes en el personal para poderlas superar.	ALCALDE JEFATURA DE PERSONAL JEFES DEPARTAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un sondeo a los funcionarios municipales para verificar si sus actividades están siendo cumplidas de manera satisfactoria. Efectuar conversaciones con jefes departamentales para solicitar se evalúe al personal y conocer el problema existente en el cumplimiento de sus funciones. Análisis comparativos con años anteriores para determinar el incremento o disminución del perfil profesional y laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de ejecución del Plan de Capacitación.
1.1.2 Estructurar un Plan de capacitación que abarque las ciencias del conocimiento propio de las actividades que desarrolla la entidad.	JEFATURA DE PERSONAL JEFES DEPARTAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> Verificar las necesidades del personal para realizar la planificación, enmarcada a la capacitación. Revisar la disponibilidad presupuestaria y de autogestión para la estructuración del Plan de capacitación. Elaboración y aprobación del Plan de capacitación anual para responder las necesidades de los funcionarios municipales. Enlistar las instituciones o entidades con posibilidad de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Eventos de Capacitación Programados.
1.1.3 Seleccionar la entidad idónea capaz de realizar la capacitación a los funcionarios.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a firmas de capacitación las ofertas de sus servicios. Diseñar el mecanismo de revisión de los capacitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de convenios con instituciones.
1.1.4 Mejorar el perfil profesional y laboral de los empleados y trabajadores para propiciar productividad institucional.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de la situación general del personal. Desarrollar e impartir seminarios y talleres en las diferentes áreas de especialización de los departamentos en los que se desenvuelven. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad y calidad de seminarios y talleres a impartirse.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:		Promover programas de capacitación a empleados y trabajadores municipales, con el fin de procurar eficiencia, eficacia y productividad de actividades y por ende mejorar la calidad del personal que labora en la institución.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2:		Conservar un Registro Histórico de cursos impartidos en el Municipio de Loja, con el fin de innovarlos.	
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.2.1 Recuperar información actualizada y relevante de cursos y programas ejecutados.	COMISIÓN ENCARGADA PARA LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar para la estructura del formato del evento los componentes principales como la organización y logística del evento, exposición y claridad del capacitador • Realizar el estudio del material didáctico a utilizarse necesario para la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del evento realizado.
1.2.2 Estudio y análisis de las memorias técnicas y efectos ocasionados de la capacitación.	COMISIÓN ENCARGADA PARA LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerir a los capacitadores(as) que han impartido eventos académicos las memorias respectivas, como referencia del contenido del curso, seminario o conferencia ejecutada. • Analizar las memorias técnicas con el fin de obtener información relevante para la próxima capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de memorias contrastadas con los eventos realizados.
1.2.3 Presentar propuestas de capacitación, actualización y perfeccionamiento como resultado de la innovación del registro histórico de capacitación.	COMISIÓN ENCARGADA PARA LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la propuesta de la capacitación y vincularla con el costo del evento anterior. • Incorporar a este evento temas necesarios y adicionales para la buena ejecución del evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de capacitación realizados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Promover programas de capacitación a empleados y trabajadores municipales, con el fin de procurar eficiencia, eficacia y productividad de actividades y por ende mejorar la calidad del personal que labora en la institución.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.3:	Establecer procesos e instrumentos técnicos tendientes a lograr el desarrollo institucional.		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
<p>1.3.1 Aprovechar la capacidad y experiencia para contrarrestar la contaminación ambiental.</p>	<p>ALCALDE JEFES DEPARTAMENTALES CIUDADANIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar una propuesta basada en el cuidado y manejo del medio ambiente. • Incentivar a la ciudadanía al cumplimiento de las actividades programadas por la Municipalidad en lo referente al cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Ejecución de lo Programado
<p>1.3.2 Aplicación de los instrumentos diseñados para reconocer aciertos y falencias en el desarrollo institucional tendientes a coordinar acciones correctivas.</p>	<p>ALCALDE JEFATURA DE PERSONAL JEFES DEPARTAMENTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estudios relacionados con la prospectiva de la institución para tomar mejores decisiones. • Mejorar la imagen institucional para ganar credibilidad con la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Instrumentos Programados
<p>1.3.3 Diseñar la comisión encargada de actualizar a cada uno de los instrumentos de trabajo.</p>	<p>ALCALDE JEFATURA DE PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el personal idóneo para conformar la comisión. • Analizar las necesidades existentes en los instrumentos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la Comisión.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:		Evaluar los sistemas de comunicación e información y programas relacionados con la vinculación, mantenimiento, desarrollo y satisfacción de los recursos que permita desempeñar las actividades de mejor manera y apoderarse en sus respectivas funciones.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1:		Impulsar procesos de mejoramiento continuo.	
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.1.1 Aprovechar procesos de descentralización para mejorar la comunicación interna con los usuarios.	JEFES DEPARTAMENTALES FUNCIONARIOS MUNICIPALES USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar buen trato a los usuarios. • Cuidar la imagen institucional por medio de la prestación de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Comunicación Funcionarios-Usuarios
2.1.2 Mejorar y aumentar la comunicación entre los mandos y sus colaboradores, facilitando canales para el dialogo.	JEFES DEPARTAMENTALES FUNCIONARIOS MUNICIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente de confianza para generar el dialogo • Realizar reuniones permanentes para discutir problemas existentes en cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Comunicación entre Jefes- Funcionarios
2.1.3 Manejar correctamente los paquetes informáticos para agilizar y facilitar el trabajo de los funcionarios y usuarios.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar tecnología de información y comunicación para la difusión oportuna y adecuada de los servicios que presta la institución. • Participar activamente en los diferentes medios de comunicación. (Periódico, televisión y Radio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificar la validez de la información que genera el Municipio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Evaluar los sistemas de comunicación e información y programas relacionados con la vinculación, mantenimiento, desarrollo y satisfacción de los recursos que permita desempeñar las actividades de mejor manera y apoderarse en sus respectivas funciones.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.2:	Mejorar la calidad del personal que realiza la difusión de los servicios que ofrece la Municipalidad.		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.2.1 Determinar los parámetros de medición de evaluación del desempeño.	<p style="text-align: center;">FUNCIONARIOS JEFATURA DE PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar un Reglamento de Capacitaciones y su Control. • Diseñar registros individuales para ver su medición de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Eficacia.
2.2.2 Elaborar y ejecutar un Plan permanente de Comunicación (externo e interno) a todos los niveles: autoridades, funcionarios y usuarios.	<p style="text-align: center;">JEFATURA DE PERSONAL JEFES DEPARTAMENTALES FUNCIONARIOS USUARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los problemas existentes que afecte la comunicación entre los medios internos y externos. • Realizar la aprobación del Plan de Comunicación para mejorar la información brindada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de aceptación del usuario.
2.2.3 Autorizar y ejecutar proyectos que garanticen la eficiencia, eficacia y calidad del servicio a prestarse.	<p style="text-align: center;">ALCALDE JEFES DEPARTAMENTALES FUNCIONARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar un Proyecto que abarque el mejoramiento de los servicios prestados por la institución. • Seleccionar el proyecto acorde con las necesidades que busca la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de aceptación de los servicios.
2.2.4 Mejorar la atención a los usuarios y brindar servicios de calidad.	<p style="text-align: center;">JEFATURA DE PERSONAL FUNCIONARIOS USUARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos sobre relaciones humanas. • Brindar confianza al usuario para mejorar la relación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio prestado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Evaluar los sistemas de comunicación e información y programas relacionados con la vinculación, mantenimiento, desarrollo y satisfacción de los recursos que permita desempeñar las actividades de mejor manera y apoderarse en sus respectivas funciones.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.3:	Cuidar el ejercicio y protección profesional dentro de los criterios éticos.		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.3.1 Promover y difundir la ética, valores y la calidad profesional del servidor municipal.	ALCALDE JEFATURA DE PERSONAL JAFES DEPARTAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al personal para que fomenten los valores éticos de los profesionales. • Evaluar al personal sobre la calidad del servicio que presta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de denuncias efectuadas.
2.3.2 Aprovechar el liderazgo para fomentar la participación.	ALCALDE JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la participación activa de todos los colaboradores. • Mantener una estrecha relación con las personas participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación.
2.3.3 Asumir posiciones abiertas ante sucesos que atenten contra el prestigio y bienestar de los funcionarios.	ALCALDE JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Sancionar los actos comprobados contrarios a la ética profesional. • Consolidar las asociaciones para tomar acciones conjuntas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de denuncias ante actos que atenten contra la ética del funcionario.
2.3.4 Promover en los miembros de cada departamento un trabajo armónico en forma activa e interdisciplinaria.	JEFATURA DE PERSONAL JAFES DEPARTAMENTALES FUNCIONARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogar con los jefes de cada departamento para que el trabajo realizado sea de equipo y de calidad. • Incentivar al personal para que el trabajo ejecutado sea participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cambio de actitud profesional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:		Promover la administración de los recursos a efectos de lograr eficiencia y productividad en el desempeño de sus funciones	
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.1:		Tramitar las acciones disciplinarias a los servidores de la institución	
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.1.1 Elaborar y administrar las pruebas para el ingreso de los aspirantes a puestos de trabajo, bajo las diferentes modalidades.	JEFATURA DE PERSONAL COMISIÓN ENCARGADA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar las pruebas pertinentes para realizar la selección del personal. • Realizar al personal seleccionado una capacitación previa a ocupar el puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de profesionalismo.
3.1.2 Certificar la nómina de elegibles y enviarlas a la autoridad nominadora.	COMISIÓN ENCARGADA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Enlistar el personal seleccionado para enviar a la comisión encargada para su respectivo tramite. • Hacer conocer a la máxima autoridad la nómina del personal para que realice su respectiva autorización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del personal seleccionado.
3.1.3 Distribución del personal de acuerdo a su campo ocupacional	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis del recurso humano que es necesario para cada departamento. • Designar el personal idóneo de acuerdo a su preparación para ocupar el puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de propuestas del perfil del funcionario municipal.
3.1.4 Determinación de parámetros de medición de evaluación del desempeño	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de líneas productivas, métodos de control y objetivos institucionales. • Vigilar la calidad de la información y valoración del funcionario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desempeño y ubicación del funcionario municipal.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Promover la administración de los recursos a efectos de lograr eficiencia y productividad en el desempeño de sus funciones		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.2:	Ejecutar mecanismos adecuados para asensos de personal, en correspondencia con la reglamentación establecida para el efecto.		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.2.1 Analizar el nivel de cumplimiento de la Normativa impuesta por la institución.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir al personal de la institución la normativa vigente para el cumplimiento de sus funciones. • Estructurar una propuesta de cambio en la normativa que lo amerita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de la Normativa.
3.2.2 Revisión continua de la normativa expuesta en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.	<p style="text-align: center;">ALCALDE</p> <p style="text-align: center;">JEFATURA DE PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir y analizar permanentemente la Ley Orgánica en la cual se rige el personal. • Vigilar el cumplimiento del Estatuto Institucional y su reglamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudio de la Normativa vigente.
3.2.3 Conocer y establecer necesidades reglamentarias que ayuden al control del desempeño institucional para proponer su aprobación.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio minucioso para conocer las necesidades que tiene el personal. • Atender los requerimientos de participación que les haga el gobierno o la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de calidad de disposiciones, y reglamentos creados.
3.2.4 Reglamentar aspectos referidos a la seguridad del servidor municipal.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a la comisión pertinente se le realice la caución a todo el personal municipal. • Sancionar los actos comprobados contrarios a la ética profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Promover la administración de los recursos a efectos de lograr eficiencia y productividad en el desempeño de sus funciones.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.3:	Puntualizar y publicar procedimientos de control de calidad para el ejercicio de la profesión, para garantizar las mejores prácticas profesionales.		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.3.1 Implementar la ruta crítica necesaria para lograr el proceso del control de calidad de los funcionarios.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un diseño efectuando una correcta delimitación de funciones y responsabilidades. • Revisión de sistemas y procesos productivos para mantener el nivel de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y ejecución de la ruta crítica del proceso de calidad del personal.
3.3.2 Designar la comisión encargada de actualizar a cada uno de estos instrumentos de trabajo.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el personal capaz de realizar la actualización de los instrumentos. • Estructurar un cronograma de actividades para que la actualización sea en el menor tiempo posible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución para la actualización de los instrumentos.
3.3.3 Atender oportunamente las actividades planificadas en función a lograr metas y objetivos institucionales.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr cumplir con las metas propuestas. • Sistematizar la detección de necesidades sobre lo que demanda la ciudadanía y así cumplir con los objetivos propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución de metas y objetivos.
3.3.4 Realizar un trabajo multidisciplinario para acordar mejorar el funcionamiento institucional.	JEFATURA DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Formular, modificar, aprobar, supervisar y vigilar el cumplimiento del reglamento institucional. • Redefinir la Estructura Organizacional acorde a las necesidades y demandas de los funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo realizado.

POLÍTICAS

Es el conjunto de criterios que definen la manera de poner en marcha las acciones necesarias para la ejecución del Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011-2015.

- Reconocer moral y socialmente a los funcionarios según su desempeño y compromiso con la misión institucional.
- Determinar a través del diagnóstico del talento humano, sus necesidades para mejorar el desempeño profesional que contribuya al bienestar integral de los funcionarios.
- Trabajo participativo y concertado de los funcionarios municipales.
- Respeto y fomento de los valores éticos y principios que orienten el accionar del personal de la institución.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Compromiso del Director de Recursos Humanos en la ejecución y el seguimiento del plan, especialmente en la aprobación y la ejecución delegando estrategias y monitoreando al menos trimestralmente sus resultados.
- Asignación de recursos humanos, materiales y financieros a las estrategias. Esto incluye personal o equipos por estrategia que

presenten planes, reportes y resultados según el tiempo que defina la Jefatura encargada.

- Tácticas de comunicación para dar a conocer el Plan Estratégico para que el personal y usuarios se comprometan con las iniciativas estratégicas.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

- El Director del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja realizará en forma constante y permanente seguimientos y monitoreo continuos sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan, mediante evaluación, aplicación de indicadores.
- Se aprovecharán al máximo los recursos existentes en Departamento de Recursos los mismos que contribuirán con el fortalecimiento del personal que trabaja en la institución.
- Existirá un compromiso por parte de los actores involucrados para llevar a cabo el Plan Estratégico, a través de la utilización y aprovechamiento de la comunicación existente en la institución.

Plan

Táctico - Operativo

LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continúa al departamento de Recursos Humanos. 	1. Competencias y capacidades profesionales laborales. 2. Evaluación del desempeño profesional y laboral. 3. Asesoramiento tecnológico investigativo. e
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de comunicación y control diseñado para el personal. 	4. Manejo y actualización de sistemas tecnológicos institucionales.
NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de mejoramiento de la Normativa. 	5. Difusión y aplicación de la Normativa institucional. Construcción de propuestas Normativas institucionales. 6. Evaluación del cumplimiento reglamentario.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) PARA PERÍODO: 2011 - 2015

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	INSUMOS	COSTOS	TIEMPO	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y capacidades profesionales y laborales. • Evaluación del desempeño profesional y laboral. • Asesoramiento tecnológico e investigativo. 	Presupuesto recursos y de autogestión	1800,00 1500,00 2000,00	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Jefatura de personal • Jefes Departamentales • Funcionarios Municipales
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y actualización de sistemas tecnológicos institucionales. 	Recursos y apoyo logístico	3000,00	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Jefatura de personal • Jefes departamentales • Funcionario municipales
NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión y aplicación de la Normativa institucional. • Construcción de propuestas de Normativas institucionales. • Evaluación del cumplimiento reglamentario. 	Recursos, presupuesto y gestión	100,00 50,00 50,00	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Jefatura de personal • Comisión encargada de realizar la actualización de la Normativa.

AFECTACION DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS PROPUESTOS EN EL PLAN ESTRATEGICO

EJES DE DESARROLLO	AFECTACION DE PARTIDAS	PRESUPUESTO ESTIMADO	PRESUPUESTO ASIGNADO POR EL I.M.L
CAPACITACIÓN	5.3 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO 5.3.1.1.1.3 BIENES Y SERVICIOS 5.3.1.1.1.3.06 Contrataciones de Estudios e Investigaciones 5.3.1.1.1.3.06.03 Servicios de Capacitación	5300.00	10,000.00
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5.3 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO 5.3.1.1.1.3 BIENES Y SERVICIOS 5.3.1.1.1.3.02 Servicios Generales 5.3.1.1.1.3.02.07 Difusión, información y publicidad.	3000.00	60,000.00
NORMATIVA Y REGULACIÓN INTERNA	5.3 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO 5.3.1.1.1.3 BIENES Y SERVICIOS 5.3.1.1.1.3.08 Bienes de Uso y Consumo Corriente 5.3.1.1.1.3.08.99 Otros de uso de consumo	200.00	5000.00

**EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE LOJA EN USO DE LAS ATRIBUCIONES
QUE LE CONCEDE LA LEY EXPIDE: EL SIGUIENTE PROYECTO DE ORDENANZA DE PRESUPUESTO PARA EL
EJERCICIO ECONÓMICO DEL AÑO 2011**

a) Aspectos Generales:

Las unidades que corresponden al programa de Administración Central son las siguientes Alcaldía, asesoría Jurídica, Auditoría

Coordinación, Coordinación Institucional y Vinculación, Secretaria General, Archivo, Dirección Administrativa, Adquisiciones, Portal Compras Públicas, Administración de personal, servicios generales, Mecánica, y se orientan fundamentalmente a supervisar, dirigir, coordinar y determinar las políticas y programas que desarrollará el Ilustre Municipio de Loja.

Será responsabilidad ineludible de este programa, procurar el desarrollo de una correcta y eficiente administración municipal, encaminada a mejorar la situación administrativa y financiera de la Municipalidad. Por ello, se implantará acciones de austeridad y control en los gastos corrientes, de inversión y un estricto cumplimiento de las funciones establecidas a través de las leyes, ordenanzas y reglamentos de la Institución.

EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE LOJA EN USO DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE CONCEDE LA LEY EXPIDE: EL SIGUIENTE PROYECTO DE ORDENANZA DE PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO DEL AÑO 2011		
PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO INICIAL
5	<u>Gasto corriente</u>	<u>2,823,250.69</u>
5.1	<u>Gasto personal</u>	<u>2,289,750.69</u>
5.1.1	<u>Función I: SERVICIOS GENERALES</u>	<u>2,289,750.69</u>
5.1.1.1	<u>PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN CENTRAL</u>	<u>2,289,750.69</u>
5.1.1.1.1	<u>UNIDAD ADMINISTRACIÓN CENTRAL</u>	<u>2,289,750.69</u>
5.1.1.1.1.1	<u>GASTO EN EL PERSONAL</u>	<u>2,289,750.69</u>
5.1.1.1.1.1	<u>Remuneraciones Básicas</u>	<u>1,319,824.92</u>
5.1.111.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	1,222,258.92
5.1.111.1.01.06	Salario Unificado	97,566.00
51.111.1.02	<u>Remuneraciones Complementarias</u>	<u>145,737.41</u>
5.1.111.1.02.03	Decimotercer Sueldo	109,985.41
5.1.111.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	35,752.00
51.111.1.05	<u>Remuneraciones Temporales</u>	<u>567,042.47</u>
5.1.111.1.05.04	Encargos y Subrogaciones	20,000.00
5.1.111.1.05.06	Licencia Remunerada	30,000.00
5.1.111.1.05.08	Dietas	200,000.00
5.1.111.1.05.10	Servicios Personales por Contrato	317,042.47
51.111.1.06	<u>Aportes Patronales a la Seguridad Social</u>	<u>257,145.89</u>
51.111.1.06.01	Aporte Patronal	147,160.48
51.111.1.06.02	Fondos de Reserva	109,985.41

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO INICIAL
<u>5.3</u>	<u>BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</u>	<u>483.500.00</u>
<u>5.3.1.1.1.3</u>	<u>BIENES Y SERVICIOS</u>	<u>483.500.00</u>
<u>5.3.1.1.1.3.01</u>	<u>Servicios Básicos</u>	<u>78.500.00</u>
5.3.1.1.1.3.01.04	Energía Eléctrica (Dependencias Municipales y alumbrado público)	50.000.00
5.3.1.1.1.3.01.05	Telecomunicaciones	25.000.00
5.3.1.1.1.3.01.06	Servicios de Correo	3.500.00
<u>5.3.1.1.1.3.02</u>	<u>Servicios Generales</u>	<u>210.000.00</u>
5.3.1.1.1.3.02.05	Espectáculos culturales y sociales	60.000.00
5.3.1.1.1.3.02.06	Eventos Públicos y Oficiales	10.000.00
5.3.1.1.1.3.02.07	Difusión, Información y Publicidad	60.000.00
5.3.1.1.1.3.02.99	Otros Servicios Generales	80.000.00
<u>5.3.1.1.1.3.03</u>	<u>Traslado, Instalación, Viáticos y Subsistencias</u>	<u>20.000.00</u>
5.3.1.1.1.3.03.01	Pasajes al Interior	10.000.00
5.3.1.1.1.3.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	10.000.00
<u>5.3.1.1.1.3.04</u>	<u>Instalación, Mantenimiento y Reparaciones.</u>	<u>8.500.00</u>
5.3.1.1.1.3.04.04	Maquinaria y equipos	3.000.00
5.3.1.1.1.3.04.05	Vehículos	5.000.00
5.3.1.1.1.3.04.99	Otras instalaciones, mantenimiento y Reparaciones.	500.00
<u>5.3.1.1.1.3.06</u>	<u>Contrataciones de Estudios e Investigaciones</u>	<u>10.000.00</u>
5.3.1.1.1.3.06.03	Servicios de Capacitación	10.000.00
<u>5.3.1.1.1.3.07</u>	<u>Gastos en Informática</u>	<u>3.000.00</u>
5.3.1.1.1.3.07.04	Mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informáticos	3.000.00
<u>5.3.1.1.1.3.08</u>	<u>Bienes de Uso y Consumo Corriente</u>	<u>153.500.00</u>
5.3.1.1.1.3.08.01	Alimentos y Bebidas	2.500.00
5.3.1.1.1.3.08.02	Vestuario, Lencería y prendas de protección (empleadas)	40.000.00
5.3.1.1.1.3.08.03	Combustible y lubricantes.	30.000.00

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO INICIAL
5.3.1.1.1.3.08.04	Material de Oficina	50.000.00
5.3.1.1.1.3.08.05	Material de Aseo	6.000.00
5.3.1.1.1.3.08.11	Materiales de construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	10.000.00
5.3.1.1.1.3.08.13	Repuestos y Accesorios	10.000.00
5.3.1.1.1.3.08.99	Otros de uso y consumo	5.000.00
5.8	<u>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</u>	<u>50.000.00</u>
<u>5.8.1.1.1.8</u>	<u>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</u>	<u>50.000.00</u>
<u>5.8.1.1.1.8.01</u>	<u>Transferencias Corrientes del Sector Público</u>	<u>50.000.00</u>
<u>5.8.1.1.1.8.01.02</u>	<u>Entidades descentralizadas y autónomas</u>	<u>50.000.00</u>
5.8.1.1.1.8.01.02.01	Concejo Cantonal de La Niñez y la Familia	50.000.00
7	<u>GASTOS DE INVERSIÓN</u>	<u>310.000.00</u>
<u>7.5</u>	<u>GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN</u>	<u>10.000.00</u>
<u>7.5.1</u>	<u>FUNCIÓN I: SERVICIOS GENERALES</u>	<u>10.000.00</u>
<u>7.5.1.1.1</u>	<u>PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN CENTRAL</u>	<u>10.000.00</u>
<u>7.5.1.1.1.05</u>	<u>Mantenimientos y Reparaciones</u>	<u>10.000.00</u>
<u>7.5.1.1.1.05.99</u>	<u>Otras instalaciones, mantenimiento y Reparaciones</u>	<u>10.000.00</u>
7.5.1.1.1.05.99.01	15% Piscinas Municipales	10.000.00
<u>7.8</u>	<u>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN</u>	<u>300.000.00</u>
<u>7.8.1</u>	<u>FUNCIÓN I: ADMINISTRACIÓN CENTRAL</u>	<u>300.000.00</u>
<u>7.8.1.1</u>	<u>PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN CENTRAL</u>	<u>300.000.00</u>
<u>7.8.1.1.1</u>	<u>UNIDAD ADMINISTRACIÓN CENTRAL</u>	<u>300.000.00</u>
<u>7.8.1.1.1.8.01</u>	<u>Transferencias para Inversión al Sector Público</u>	<u>300.000.00</u>
<u>7.8.1.1.1.8.01.02</u>	<u>A Entidades descentralizadas y autónomas</u>	<u>300.000.00</u>
7.8.1.1.1.8.01.02.01	-Ministerio de Salud (Maternidad gratuita y atención a la Infancia)	300.000.00

<u>8.</u>	<u>GASTOS DE CAPITAL</u>	<u>775.000.00</u>
<u>8.4</u>	<u>BIENES DE LARGA DURACIÓN</u>	<u>775.000.00</u>
<u>8.4.1</u>	<u>FUNCIÓN I: SERVICIOS GENERALES</u>	<u>775.000.00</u>
<u>8.4.1.1</u>	<u>PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN CENTRAL</u>	<u>775.000.00</u>
<u>8.4.1.1.1</u>	<u>DE LARGA DURACIÓN</u>	<u>775.000.00</u>
<u>8.4.1.1.1.01</u>	<u>Bienes Muebles</u>	<u>175.000.00</u>
8.4.1.1.1.01.03	15% Mobiliario	10.000.00
8.4.1.1.1.01.04	15% Maquinaria y Equipo	65.000.00
8.4.1.1.1.01.07	15% Equipos y paquetes informáticos	100.000.00
<u>8.4.1.1.1.03</u>	<u>Expropiación de Bienes</u>	<u>600.000.00</u>
8.4.1.1.1.4.03.01	Terrenos se financia Créditos Bede Adq. Terrenos Pequeños produc.	600.000.00
	TOTAL PROGRAMA:.....	3.908.250.69

CLASIFICACIÓN ECONÓMICA DE PROGRAMACIÓN DE LOS GASTOS AÑO 2010

		GASTOS CORRIENTES							GASTOS DE CAPITAL E INVERSIÓN									
FUNCIONES		DENOMINACIÓN	51	53	56	57	58	63	71	73	75.01	75.05	78	84	96			
PROGRAMADAS			GASTOS EN PERSONAL	BIENES Y SERV. CONSUMO	GASTOS FINANCIEROS	OTROS GASTOS	TRANSF. CORRIENTE	GASTOS PRODUCCIÓN	SUB TOTAL CORRIENTE	GASTOS EN PERSONAL	BIENES Y SERVICIOS CONSUMO	GASTOS OBRA PÚBLICA	MANTENIMIENTO OBRA PÚBLICA	TRANFERENCIA INVERSIÓN	BIENES LARGA DURAC.	SERVICIOS DEUDA	SUB-TOTAL CAPIT. Y FINANCIEROS	TOTAL DE GASTOS
FUNCIÓN I:		SERVICIOS GENERALES	4.757.914.80	583.500.00		115.500.00	50.000.00		5.506.914.80		9.000.00						1.094.000.00	6.600.914.80
PROGRAMA 1.-	111	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	2.289.750.69	483.500.00			50.000.00		2.823.250.69				10.000.00	300.000.00	775.000.00		1.085.000.00	3.908.250.69
PROGRAMA 2.-	121	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	777.003.16	4.500.00		115.500.00			897.003.16								-	897.003.16
PROGRAMA 3.-	131	JUSTICIA POLICIA Y VIGILANCIA	1.456.981.41	91.000.00					1.547.981.41								-	1.547.981.41
PROGRAMA 4.-	141	DISTritos ADMINISTRATIVOS	234.179.54	4.500.00					238.679.54								9.000.00	247.679.54
								10.000.00										
FUNCIÓN II:		SERVICIOS GENERALES	3.340.747.64	146.000.00		23.100.00	60.000.00		3.579.847.64	86.542.41	101.850.00	135.000.00	151.694.28		146.600.00		621.686.69	4.201.534.33
PROGRAMA 1.-	211	EDUCACIÓN SECTORES VULNERABLES	1.203.184.52	9.000.00					1.121.184.52	86.542.41							106.542.41	1.318.726.93
PROGRAMA 2.-	221	RADIO MUNICIPAL	77.252.97	9.300.00					86.552.97				20.000.00				-	86.552.97
PROGRAMA 3.-	231	CASMUL CENTRO DE APOYO SOCIAL MCPAL SV.	1326.025.39	18.100.00		3.000.00	60.000.00		1.407.125.39	5.000.00	100.000.00	50.000.00					155.000.00	1.562.125.39
PROGRAMA 4.-	241	CUERPO DE BOMBEROS	463.632.75	90.500.00		20.000.00		10.000.00	584.132.75	70.850.00		16.694.28			95.600.00		183.144.28	767.277.03
PROGRAMA 5.-	251	CONSEJO CANTONAL DE LA SALUD S.V.	26.725.33	3.800.00					30.625.33		2.000.00						2.000.00	32.625.33
PROGRAMA 6.-	261	SEGURIDAD CIUDADANA								24.000.00	35.000.00	65.000.00			51.000.00		175.000.00	172.000.00
PROGRAMA 7.-	271	CULTURA	243.926.68	15.300.00					253.226.68								-	259.226.68
FUNCIÓN III:		SERVICIOS COMUNALES	5.508.698.82	114.700.00		500		150.000.00	5.773.898.82	3.973.760.15	1.393.752.43	6.466.900.61	500.386.22		226.000.00		12.560.799.41	18.334.698.23
PROGRAMA 1.-	311	PROSPECTIVA Y PROYECTOS	837.244.92	14.500.00					851.744.92		100.000.00				10.000.00		437.561.25	1.289.306.14
PROGRAMA 2.-	321	HIGIENE AMBIENTAL	1.969.321.16	24.000.00				50.000.00	2.043.321.16	327.561.25	181.000.00	120.000.00	75.000.00				766.577.90	2.809.899.06
PROGRAMA 3.-	331	AGUA POTABLE SV.	831.213.81	18.500.00		500		100.000.00	950.213.81	390.577.90	524.252.43	2.220.000.00	120.000.00		16.000.00		3858.700.61	4.808.914.42
PROGRAMA 4.-	341	ALCANTARILLADO SECTOR VULNERABLE	124.328.18	1.200.00					125.528.18	978.448.18		355.207.56	60.076.32				753.438.35	878.966.53
PROGRAMA 5.-	351	GESTIÓN URBANA	400.286.07						400.286.07								-	400.286.07
PROGRAMA 6.-	361	OTROS SERVICIOS COMUNALES	685.757.61	1.500.00					687.257.61	1.565.003.30	553.500.00		125.309.90		200.000.00		6.215.506.25	6.902.763.86
PROGRAMA 7.-	371	GESTION AMBIENTAL	660.547.07	55.000.00					715.547.07	374.015.05	35.000.00		120.000.00				529.015.05	1.244.592.12
FUNCIÓN IV:		SERVICIOS ECONOMICOS	797.403.45	73.800.00		300	50.000.00		921.503.45	273.460.24	66.000.00	155.000.00	72.595.34		59.974.51		627.030.09	1.548.533.54
PROGRAMA 1.-	411	SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE URBANO								158.867.04	35.000.00	50.000.00	20.000.00		14.974.51		278.841.55	278.841.55
PROGRAMA 2.-	421	TERMINAL TERRESTRE	212.012.38	1.500.00		300	50.000.00		263.812.38	114.593.20	11.000.00	105.000.00	32.595.34		45.000.00		308.188.54	572.000.92
PROGRAMA 3.-	431	INFORMACIÓN TURISTICA	38.017.37	9.300.00					47.317.37								20.000.00	67.317.37
PROGRAMA 4.-	441	SIMERT	367.526.10	13.000.00					380.526.10				20.000.00				20.000.00	400.526.10
PROGRAMA 5.-	451	PROMOCIÓN ECONÓMICA Y COMERCIO	179.847.60	50.000.00					229.847.60								-	229.847.60
FUNCIÓN V:		SERVICIOS INCLASIFICABLES	1.141.001.61	240.320.00	368.266.30	10.000.00	253.025.00		2.012.612.91	50.000.00						2.705.143.75	2.705.143.75	4.767.756.66
PROGRAMA 1.-	511	GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD	1.141.001.61	240.320.00		10.000.00			1.644.346.61								50.000.00	1.694.346.61
PROGRAMA 2.-	521	SERVICIO DE LA DEUDA			368.266.30				368.266.30									
TOTALES			15.545.766.32	1.158.320.00	368.266.30	149.400.00	413.025.00	160.000.00	17.794.77.62	4.383.762.80	1.570.602.43	6.756.900.61	734.675.84	300.000.00	1.207.574.51	2.705.143.75	17.658.659.94	35.435.437.56
					0.01	0	0.01	0	0.5	0.12	0.19	0.19	0.02	0.01	0.03	0.5	100	

Proyecto de Competencias y Capacidades Profesionales y Laborales

PROYECTO DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES PROFESIONALES Y LABORALES

INTRODUCCIÓN

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en la institución.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de la institución, y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, por lo cual está

vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de institución.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la organización debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

JUSTIFICACIÓN

El avance tecnológico, la competencia que día a día se palpa en el país y por ende en las instituciones públicas y privada, obliga al recurso humano a mantenerse actualizado para poder enfrentar los retos presentes, por ello se propone en el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, se aplique el plan de capacitación que se adjunta a fin de mejorar el rendimiento de las actividades en el Departamento.

DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse las necesidades más fundamentales:

- Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:
- Objetivos terminales: Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- Objetivos específicos: Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.

Principios de aprendizaje: Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden

de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá que ésta resulte efectiva. Estos principios son:

- Participación
- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Entusiasmo

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.

- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la institución.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones.

La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- Comportamiento: Los participantes no deben cambiar su comportamiento una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse en los principios generales.
 - Establecer un clima para la transferencia.
- Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:
 - Cumplimiento de la cuota de trabajo

- Habilidad demostrada en realización del trabajo
- Dominio de la técnica necesaria
- Interés demostrado en el trabajo
- Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.
- La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:
 - Responsabilidad
 - Asistencia y puntualidad
 - Disciplina en el trabajo
 - Relaciones humanas

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la

función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad.

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.

- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la organización.

OBJETIVOS

- Elevar el nivel intelectual, técnico y operativo del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja.
- Conseguir a través de este mecanismo, mejorar la calidad de servicio social a la comunidad lojana.

RESULTADOS ESPERADOS

La capacitación se la realizará en base a seminarios, talleres, mesas redondas, cursos de capacitación, para lograr resultados óptimos en las siguientes áreas:

ÁREA TÉCNICA

Para el personal involucrado en esta área se realizarán eventos de acuerdo a las necesidades que tengan, se brindará el apoyo económico,

para la realización de un Curso de Relaciones Humanas y capacidades profesionales.

ÁREA ADMINISTRATIVA

- En cuanto al personal administrativo, se coordinará acciones para desarrollar el curso de Técnicas de atención al público.
- Se iniciará con una evaluación general del desempeño de sus funciones a todo el personal involucrado.
- Se elaborará un plan de incentivos, en que se anotará el reconocimiento económico por títulos académicos, ascensos y ubicación administrativa de acuerdo al grado de capacitación de cada servidor, lo cual permitirá un ambiente favorable que trascenderá en el incremento de sus ingresos y la posibilidad de ascender en base a la profesionalización.

IMPACTOS

El cumplimiento de éste proyecto de capacitación, se lo hará sobre lo preestablecido en donde la evaluación será `progresiva en función al desarrollo y retroalimentación de lo planificado, debiendo determinarse cuantitativa y cualitativamente lo alcanzado, a fin de verificar el avance de la programación y precisar las causas de lo que no se logró.

LÍNEAS DE ACCIÓN

Las acciones para el desarrollo del Plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas y el esfuerzo realizado que permita mejorar la calidad de los recursos humanos para ello está considerado lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

- Elaboración del Plan Estratégico
- Administración y Organización
- Relaciones Humanas
- Atención al cliente
- Comunicación de la Normativa existente en la institución.
- Instrucción al personal en principios y valores éticos.
- Mejoramiento de los Sistemas de Información y Comunicación.

RECURSOS

RECURSOS ECONÓMICOS

Para el desarrollo del programa planteado se tomará el valor que sea necesario, de autogestión y recursos de la institución.

PROYECTO	ACTIVIDADES	COSTOS
Competencias y capacidades, profesionales y laborales.	• Formulación del proyecto	300,00
	• Planteo de la temática a desarrollarse	200,00
	• Seleccionar profesionales idóneos	900,00
	• Alquiler retroproyector	20,00
	• Alquiler data show	15,00
	• Folder	10,00
	• Separatas anillados	40,00
	• Certificados	100,00
	• Lapiceros	10,00
	• Papel A4-80 gramos	30,00
	• Refrigerios	100,00
	• Imprevistos	75,00
TOTAL		1800,00

RECURSOS HUMANOS

Durante el proceso se contará con instructores de acuerdo a la naturaleza de cada evento de capacitación. Las instituciones que pueden ofertar sus servicios en la capacitación son:

- Profesionales capacitados en atención al público y en cualquier otra especialidad que se relacione con las necesidades del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja.

RECURSOS MATERIALES

Corresponde al material didáctico a utilizarse en el presente Proyecto de Competencias y Capacidades Profesionales y Laborales.

DISCUSIÓN

G. DISCUSIÓN

En el Municipio del cantón Loja la dirección, control, capacitación, comunicación del recurso humano presenta debilidades; debido a que no existe una política adecuada que proporcione oportunidades laborales eficientes y eficaces que incentiven la productividad y rendimiento organizacional. Situación que se presenta por la ausencia de un compromiso social de sus actores por el cumplimiento parcial de la normativa interna, poco interés en la capacitación, actualización y perfeccionamiento de conocimientos técnicos-científicos, así como de sus destrezas y habilidades al referirse a los trabajadores de la institución; y por el bajo nivel de participación del Departamento de Recursos Humanos de Ilustre Municipio de Loja, al no contar con una política o herramienta administrativa que orienten sus procedimientos a una visión común al interior de la entidad, para de esta manera armonizar la satisfacción de las necesidades de la organización, funcionarios y ciudadanos.

Ante este marco lógico y luego de estructurar el Plan Estratégico para el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011-2015, es necesario focalizar la propuesta como una alternativa dinámica y flexible que permitió definir la misión, visión, valores y principios corporativos; y de esta manera direccionar los objetivos estratégicos hacia una capacitación continua, un sistema de comunicación e información

institucional consistente, y a una normativa específica e eficaz que respalden el accionar de sus actores y usuarios.

Argumentos que validan que el Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja deba considerar la posibilidad de incorporar como instrumento de dirección y organización el presente Plan Estratégico, que tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción en los procesos de capacitación, sistema de comunicación e información y normativa y regulación interna que con la ejecución efectiva de cada actividad, estrategia y objetivos estratégicos se fortalecerán procesos de dirección y organización institucional expuestos en el Plan Táctico-Operativo a través de las líneas de acción y sus correspondientes programas y proyectos que forman parte del Plan Operativo Anual y que debe considerarse en el periodo de la planificación en una forma permanente con el respectivo monitoreo y evaluación.

CONCLUSIONES

H. CONCLUSIONES

Luego de estructurar el Plan Estratégico al Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011 – 2015; es preciso llegar a las siguientes conclusiones:

- El Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja no cuenta con un Plan Estratégico que permita su innovación y mejoramiento en el ámbito funcional, estructural, económico y tecnológico que le facilite brindar los servicios sociales con eficiencia.
- La capacitación al recurso humano no se cumple a cabalidad, situación que es producida por la ausencia de planificaciones anuales que sustenten la incorporación al presupuesto institucional, tendientes a complementar elementos profesionales y laborales en sus competencias, permitiendo así productividad en su gestión administrativa y operativa asignada.
- En el Departamento de Recursos Humanos el sistema de información y comunicación carece de una consistencia fluida que incide en el tiempo y dispersión de contenidos y acciones, situaciones que propician congruencia en acciones y reacciones administrativas.

- El Departamento de Recursos Humanos posee Normas y Reglamentos Internos de los cuales debe regirse el personal que labora en la institución, los mismos que no son cumplidos a cabalidad, afectando de esta manera que exista un desenvolvimiento parcial de las actividades encomendadas al personal los que aportan para el desarrollo de la institución municipal.
- El impulso del presente trabajo proporcionó pautas para estructurar el Plan Estratégico al Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011– 2015; cumpliéndose con los objetivos del proyecto académico propuestos orientados a corregir los procesos de capacitación, sistema de comunicación e información, y normativa y regulación interna.

RECOMENDACIONES

I. RECOMENDACIONES

- El Departamento de Recursos Humanos deberá considerar el Plan Estratégico, para poder direccionar procesos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través del enlace del entorno y los recursos de la organización.
- Que se capacite, actualice y perfeccione en las diferentes áreas competentes al personal del Ilustre Municipio de Loja en forma permanente; mediante la participación activa del Departamento de Recursos Humanos, ofreciendo facilidades, incentivos y garantías orientadas a mejorar el desempeño laboral y profesional de sus actores.
- El Sistema de Comunicación e Información proporcionado por el personal municipal deberá ser respaldado por su fluidez y confiabilidad, como criterios válidos en la articulación de los procesos de generación, construcción y difusión; respetando procedimientos jerárquicos y canales de distribución de la comunicación, mediante una orientación oportuna que garantice la productividad y valoración de la información.

- Que la Normativa y Reglamento Interno existente sea difundido al personal que labora en la institución para que de esta manera se realice el cumplimiento de las actividades que coadyuven al desarrollo de la institución municipal.
- Los actores internos del Ilustre Municipio de Loja deberán participar decididamente en la aplicación del presente Plan Estratégico que direccionará el fortalecimiento institucional y personal; considerando acciones, decisiones, acciones, desempeño, monitoreo, control y evaluación a los procesos administrativos y de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

J. BIBLIOGRAFÍA

Libros y Colecciones

- ALPANDER, Guvene. Planificación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Bogotá-Colombia, 1985.

- B.J Hodge y GALES, Lawrence. Teoría de la Organización. Sexta Edición. México, 1999.

- BURGWAR, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Editorial AbyaYala. 1999.

- FRED R, David. Administración Estratégica. Sexta Edición, México, 2003.

- MENEDEZ, Ramón. Diccionario General Ilustrado de la lengua Española. Octava Edición. España- Barcelona, 1998.

- PAREDES A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá – Colombia, 2004.

- RODRIGUEZ, P. Manual de Planificación Estratégica para instituciones Universitarias. Primera Edición. Bogotá – Colombia, 1997.

Documentos, Artículos y Tesis

- Eduardo Armijos Peñaloza Planificación Estratégica. Documento de Apoyo. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Loja. Loja-Ecuador, 2007.

Internet y otras Fuentes Bibliográficas

- www.es.wikipedia.planificaci3nestrat3gica.
- www.wikipedia.org/wiki/politicas.com.
- www.es.wikipedia.org/wiki/poa/.com.

ANEXOS

K. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Distinguido Amigo(a) sírvase contestar las siguientes preguntas con el ánimo de recabar información para la estructuración del Plan Estratégico del Departamento de Humanos del Ilustre Municipio de Loja, orientado a mejorar la gestión y actividad operativa institucional.

INFORMANTES INTERNOS

1. ¿Durante que tiempo ejerce la calidad de directivo, administrativo o trabajador en el Municipio de Loja?

De 1 a 3 años ()
De 4 a 6 años ()
De 7 a 9 años ()
De 10 en adelante ()

2. ¿El Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja cuenta con un Plan Estratégico?

Si () No ()

3. ¿El Plan Institucional del Departamento de Recursos Humanos del 2009, según su opinión en que porcentaje se cumplió?

Menos del 40% ()
Del 41 al 60% ()
Del 61 al 80% ()
Del 81 al 100% ()

Porque razones.....

4. Usted considera que la gestión administrativa en el Departamento de Recursos Humanos es:

Buena ()
Muy Buena ()
Excelente ()

Porque.....

5. ¿En qué rango de porcentaje el Municipio de Loja ha cumplido con el Plan de Capacitación directivo y administrativo?

Menos del 50% ()
Del 51 al 75% ()

Del 76 al 100% ()
6. **Considera que los sistemas de comunicación e información implementados por el Municipio de Loja cumplen con los objetivos de sistematización, fluidez y productividad de los diversos procesos administrativos: califique de conformidad al siguiente rango:**

Menos del 50% ()
Del 51 al 75% ()
Del 76 al 100% ()

7. **¿Su desempeño laboral con qué frecuencia ha sido evaluado?**

De una a dos veces al año ()
De tres a cuatro veces al año ()
Ninguna de las anteriores ()

8. **El servicio que presta el Recurso Humano del Municipio de Loja es:**

Bueno ()
Muy Bueno ()
Excelente ()

9. **¿Posee el Municipio de Loja instructivos y reglamentación interna que permita direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades y sistemas de control interno referente al recurso humano?**

Si () No ()

Cuáles.....

10. **En el Recurso Humano. ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se deberá mejorar?**

Capacitación ()
Sistema de información y comunicación ()
Normativa y reglamentación interna ()
Otros ()

Cuáles.....

11. **¿Desde la perspectiva directiva, administrativa y trabajadores señale cuales son las debilidades y fortalezas institucionales que cree que son las más relevantes del Recurso Humano?**

Fortalezas

.....
.....
.....
.....

Debilidades

.....
.....

.....
.....
12. **¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Distinguido Amigo(a) sírvase contestar las siguientes preguntas con el ánimo de recabar información para la estructuración del Plan Estratégico del Departamento de Humanos del Ilustre Municipio de Loja, orientado a mejorar la gestión y actividad operativa institucional.

INFORMANTES EXTERNOS

1. ¿Conoce usted acerca de la existencia de un Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja?

Si () No ()

2. ¿Califique el grado de aceptación que usted tiene con la atención y servicios prestados por el personal del Municipio de Loja?

Muy Buena ()
Buena ()
Regular ()

Porque.....

3. ¿Considera usted que el personal necesita capacitación y actualización de los siguientes ámbitos y aplicaciones?

Referentes técnicos-científicos ()
Atención al cliente ()
Seguridad laboral ()
Valores y actitudes ()
Relaciones Humanas ()
Otros ()

Cuáles.....

4. ¿Los servicios y beneficios que ofrece el Municipio de Loja de qué manera fueron difundidos?

Trípticos ()
Hojas volantes ()
Prensa escrita ()
Radio ()
Televisión ()
Correo electrónico ()

Pagina Web ()
Ninguno ()

5. **¿Cuáles de estas secciones cree usted que se deberá mejorar el Departamento de Recursos Humanos de Ilustre Municipio de Loja?**

Capacitación ()
Sistema de información y comunicación ()
Normativa y reglamentación interna ()
Otros ()

Cuáles.....

6. **¿Desde la perspectiva de usuario señale cuales son las debilidades y fortalezas del Recurso Humano del Municipio de Loja que crean que son las más relevantes?**

Fortalezas

.....
.....
.....
.....

Debilidades

.....
.....
.....
.....

7. **¿Qué sugerencia aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

Encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo del Ilustre Municipio del cantón Loja.

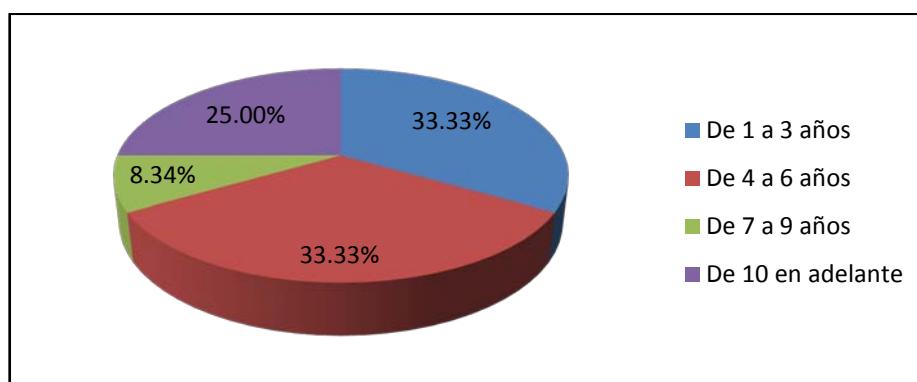
1. ¿Durante que tiempo ejerce la calidad de directivo, administrativo o trabajador en el Municipio de Loja?

CUADRO N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 años	22	33,33%
De 4 a 6 años	22	33,33%
De 7 a 9 años	6	8,34%
De 10 en adelante	17	25,00%
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo

GRÁFICO N° 1



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo

ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

El 33,33% de la muestra al personal directivo, administrativo y trabajadores del Municipio de Loja vienen ejerciendo sus actividades con una estabilidad laboral de 1 a 3 años; así mismo el 33,33% de 4 a 6 años; igualmente el 8,34% lo realizan desde 7 a 9 años atrás, y por último el 25% de la muestra ejercen la calidad de empleados hace más de 10 años. Lo que deja notar que la información proporcionada y procesada en esta encuesta

proviene de servidores municipales con criterios y opiniones que validarán el presente estudio.

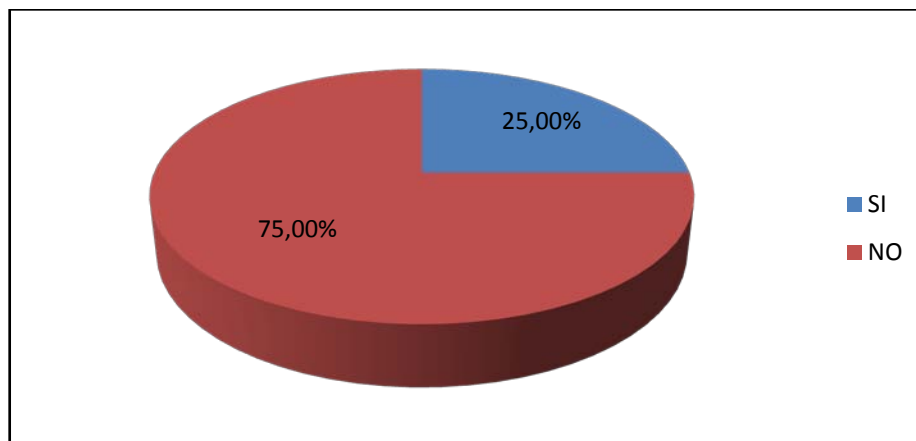
2. ¿El Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja cuenta con un Plan Estratégico?

CUADRO N°2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	25,00%
No	50	75,00%
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N°2



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

El 75,00% de la muestra manifiesta que no existe un plan estratégico en el Departamento de Recursos Humanos orientada al fortalecimiento de la calidad de servicio ofrecido a la ciudadanía, y el 25,00% expresa que si existe un plan estratégico. Por lo tanto es necesario que establezcan condiciones que propicien ambientes dinámicos y que sus acciones repercutan en bien de la ciudadanía.

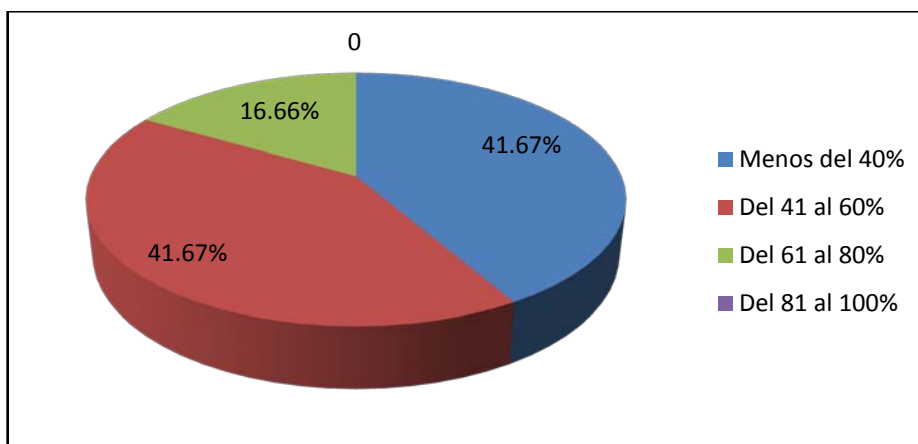
3. ¿El Plan Institucional del Departamento de Recursos Humanos del 2009, según su opinión en que porcentaje se cumplió?

CUADRO N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del 40%	28	41,67%
Del 41 al 60%	28	41,67%
Del 61 al 80%	11	16,66%
Del 81 al 100%	-	-
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo

GRÁFICO N° 3



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo

ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

De la muestra seleccionada el 41,67% respondieron que se ha llegado a cumplir en una rango menor al 40%; mientras que el 41,67% tienen un criterio que oscila entre el 41 al 60% y finalmente el 16,66% entre el 61 al 80% ya que en la institución existen muchos cambios administrativos que no permiten que el Plan Institucional programado se lo realice a cabalidad.

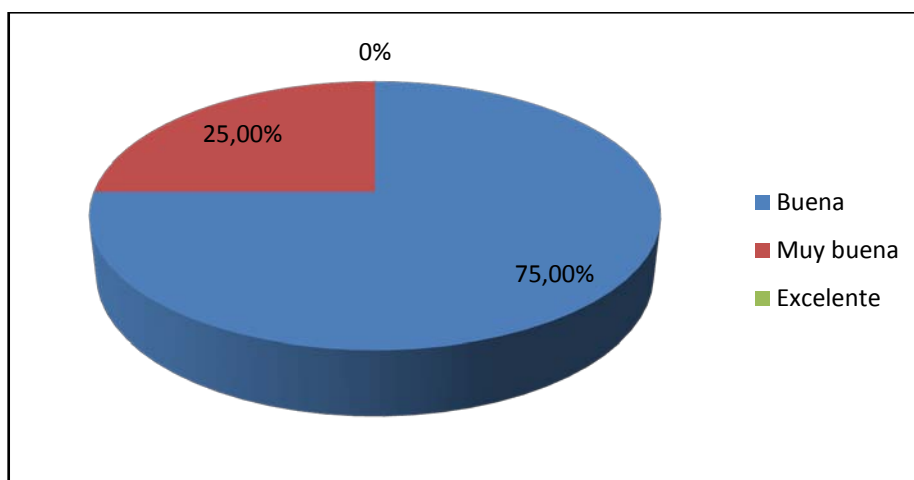
4. Usted considera que la gestión administrativa en el fortalecimiento institucional es:

CUADRO N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	50	75,00%
Muy buena	17	25,00%
Excelente	-	-
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 4



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

En lo concerniente a la gestión administrativa en el Departamento de Recursos Humanos el 75,00% respondió que es buena; en cambio el 25,00% contestó que es muy buena ya que el personal que presta los servicios en esta institución son personas con experiencia capaces de cumplir con su rol a cabalidad.

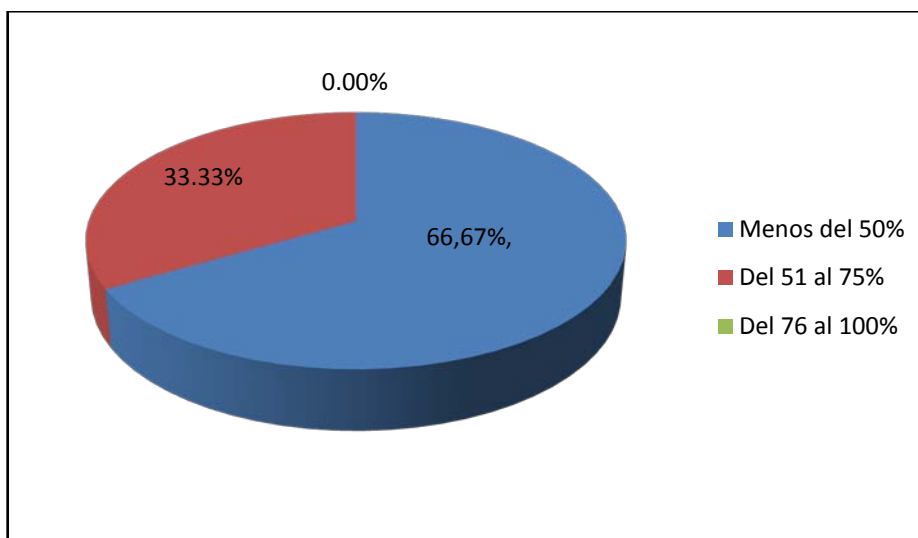
5. ¿En qué rango de porcentaje el Municipio de Loja ha cumplido con el Plan de Capacitación directivo y administrativo?

CUADRO N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del 50%	45	66,67
Del 51 al 75%	22	33,33
Del 76 al 100%	-	-
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICON° 5



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

Un rango menor al 50% que corresponde al 33,33% de encuestados manifiesta que no se han cumplido los planes de capacitación al personal, así mismo el 6,67% que coincide en el rango de 51 a 75%; ya que en esta institución la capacitación es muy importante para el desarrollo del personal dentro del área en la cual se desempeñan.

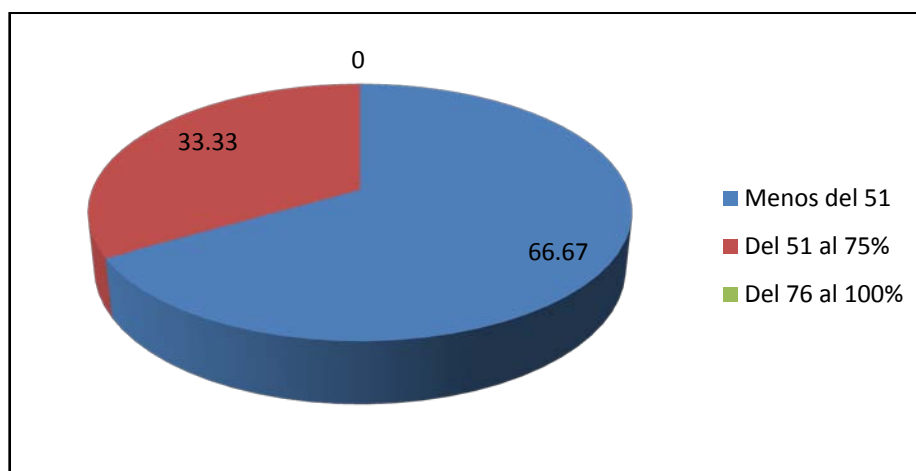
6. ¿Considera que los sistemas de comunicación e información implementados por el Municipio de Loja cumplen con los objetivos de sistematización, fluidez y productividad de los diversos procesos administrativos; de conformidad al siguiente rango:

CUADRO N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del 50%	45	66,67%
Del 51 al 75%	22	33,33%
Del 76 al 100%	-	-
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo

GRÁFICO N° 6



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo

ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

Del personal encuestado un 66,67% argumentó que los sistemas de comunicación e información no cumplen con los objetivos de sistematización en un rango menor al 51%, mientras tanto que el 33,33% restante contestaron que se efectúan en el rango del 51 al 75%, en el cual se evidencia que los objetivos propuestos no son alcanzados en su totalidad.

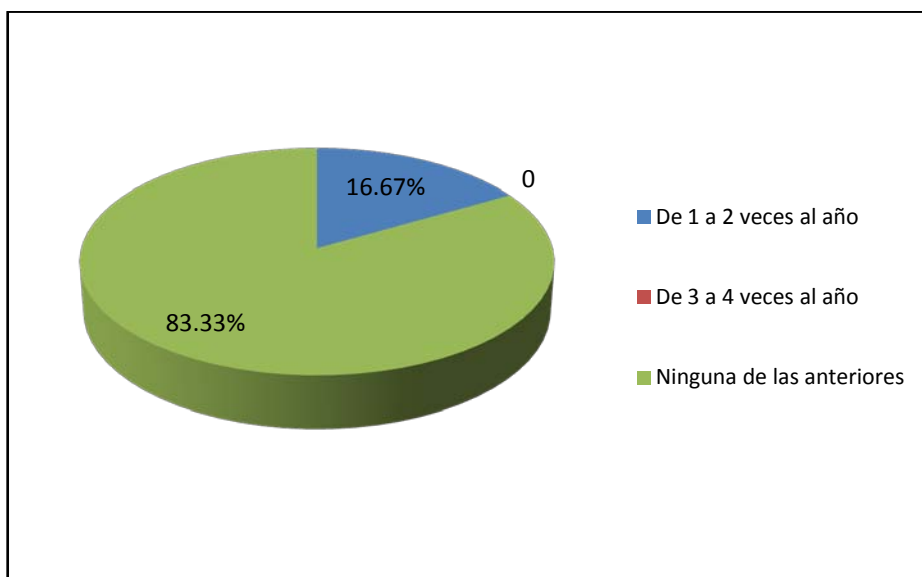
7. ¿Su desempeño laboral con qué frecuencia ha sido evaluado?

CUADRO N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 veces al año	11	16,67
De 3 a 4 veces al año	-	-
Ninguna de las anteriores	56	83,33
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 7



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

De la muestra tomada el 16,67% de los encuestados manifiestan que su desempeño laboral ha sido evaluado de 1 a 2 veces al año, mientras que el 83,33% en cambio responde que no se los ha evaluado, desconociendo su eficiencia eficacia y productividad laboral.

8. El servicio que presta el Recurso Humano del Municipio de Loja es:

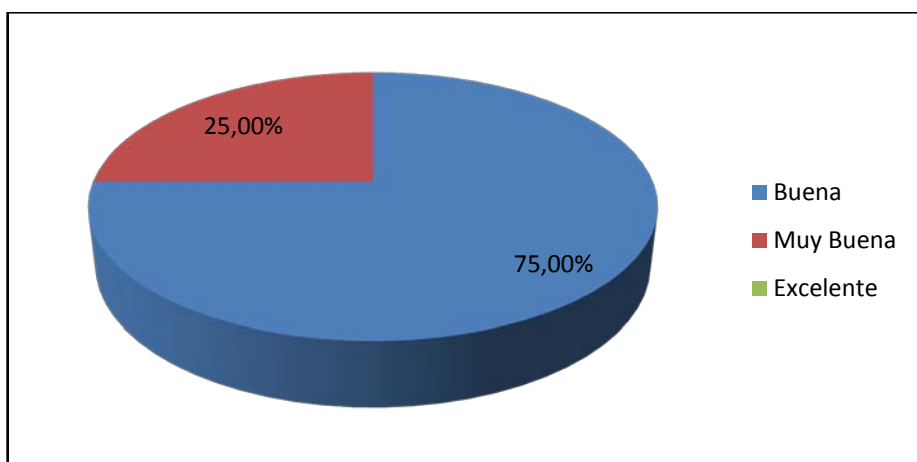
CUADRO N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	50	75,00
Muy buena	17	25,00
Excelente	-	-
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo

ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 8



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo

ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

Al referirse a la atención brindada por el personal; el 75,00% de encuestados respondieron que el servicio brindado es bueno; el 25,00% de la muestra expresaron que la atención es muy buena; esto expresa la intencionalidad de la atención respecto de brindar charlas para la buena atención a la ciudadanía ya que es una institución que presta sus servicios y esta debe ser de la mejor calidad.

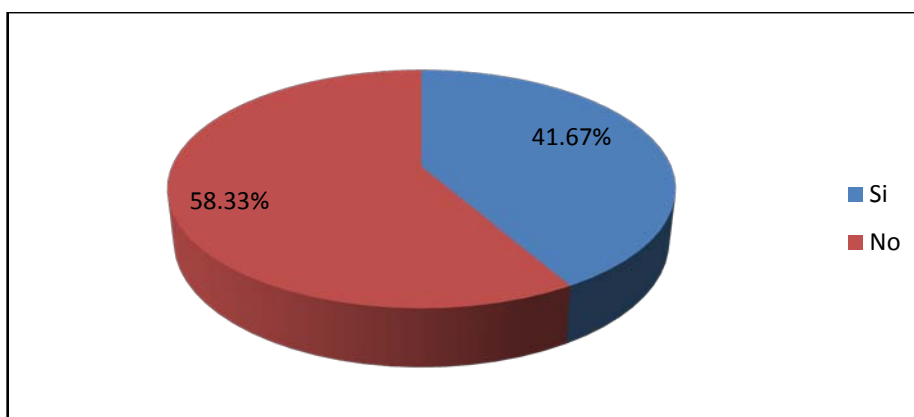
9. ¿Posee el Municipio de Loja instructivos y reglamentación interna que permita direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades y sistemas de control interno referente al recurso humano?

CUADRO N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	41,67%
No	39	58,33%
TOTAL	67	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
 ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 9



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
 ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

De los servidores municipales encuestados el 41,67% opina que si existe instructivos y reglamentación como lo son la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Manual de funciones y la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y por otro lado el 58,33% respondieron que no existe dichos instructivos; incidiendo en la falta de difusión entre sus servidores.

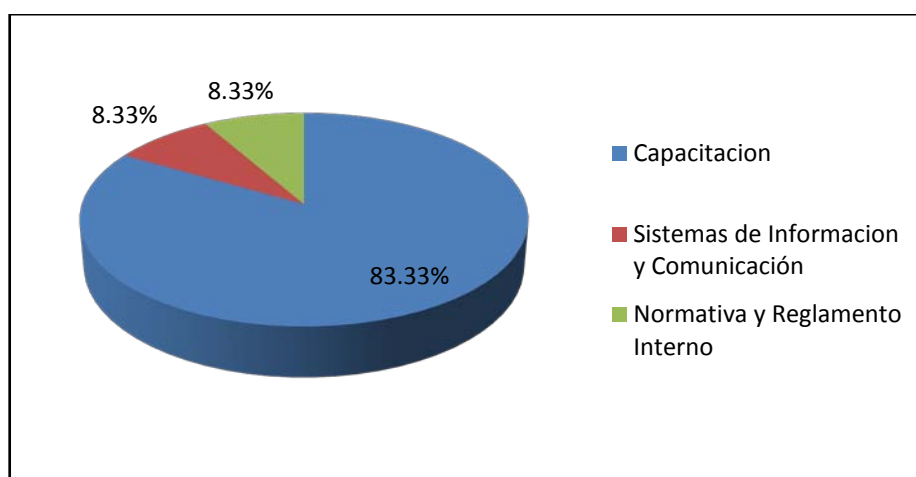
10. En el Recurso Humano. ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se deberá mejorar?

CUADRO N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	105	83,33
Sistema de Información y Comunicación.	11	8,33
Normativa y Reglamentación Interna	11	8,33
TOTAL	127	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
 ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 10



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
 ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

El 83,33% de encuestados creen conveniente que se necesita de capacitación; el 8,33% responden que les falta mejorar en lo que se refiere a los Sistemas de Información y Comunicación y el 8,33% manifestaron que es necesario mejorar la Normativa y Reglamento Interno para el buen desenvolvimiento del personal.

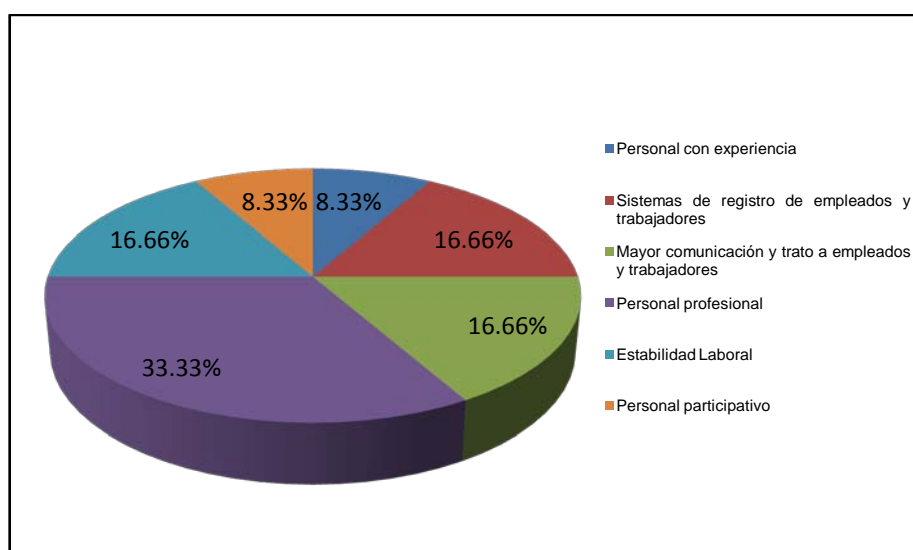
11. ¿Desde la perspectiva directiva, administrativa y trabajadores señale cuales son las debilidades y fortalezas institucionales que cree que son las más relevantes del Recurso Humano?

CUADRO N° 11a

FORTALEZAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personal con experiencia	12	8,33%
Sistema de Registro de empleados y trabajadores	24	16,66%
Mayor comunicación entre empleados y trabajadores	24	16,66%
Personal profesional	48	33,33%
Estabilidad laboral	24	16,66%
Personal participativo	12	8,33%
TOTAL	144	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 11a



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

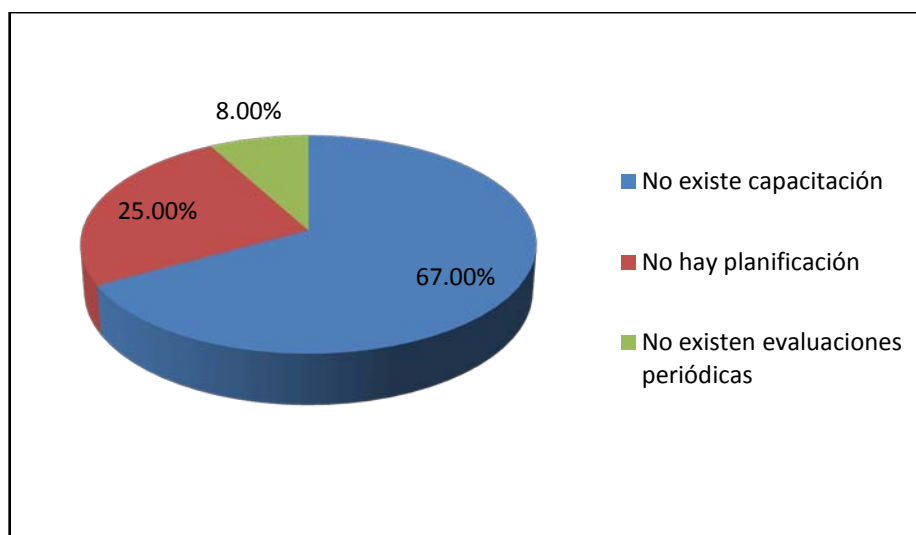
De las encuestas realizadas el 8,33% de las variables afirma que existe personal con experiencia para desarrollarse en las áreas que se le han encargado, el 16,66% que existe un sistema de registro para control de personal, el 16,66% hacen conocer que existe mayor comunicación y trato para el personal; 33,33% manifiesta que existe personal con experiencia para cumplir su rol a cabalidad, y el 16,66% que existe un personal participativo la que cual hace que su desempeño sea más dinámico.

CUADRO N° 11b

DEBILIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No existe capacitación	64	67,00%
No hay planificación	24	25,00%
No existen evaluaciones periódicas	8	8,00%
TOTAL	96	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 11b



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

Un 67,00% de las variables coinciden que no existen capacitaciones para el personal lo cual dificulta que no exista buen desenvolvimiento en su labor encomendada, el 25,00% que no existe una planificación coordinada de procesos y el 8,00% que no se realizan evaluaciones periódicas para medir su desempeño laboral.

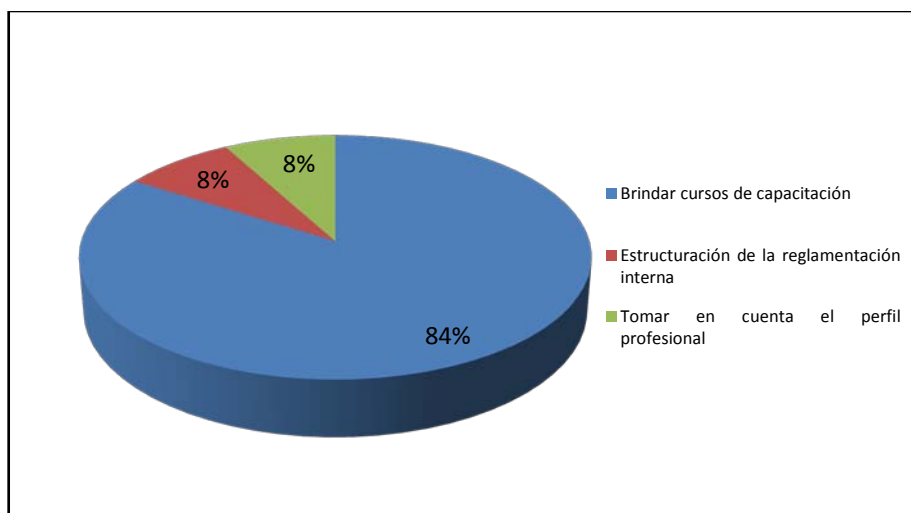
12. ¿Qué sugerencia aportaría usted para ser considerada en el Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja?

CUADRO N° 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Brindar frecuentemente cursos de capacitación	74	84,00%
Se estructure el Reglamento Interno	7	8,00%
Se tome en cuenta el perfil profesional	7	8,00%
TOTAL	88	100,00%

FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 12



FUENTE: Personal directivo, administrativo y operativo
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

De las sugerencias vertidas en las encuestas el 84% manifiesta que deben brindarse frecuentemente capacitación al personal para lograr un desarrollo efectivo de las actividades, el 8% manifiesta que debe estructurarse un Reglamento Interno, Manuales de Procedimientos y control y; el 8% restante que debe tomarse en cuenta el perfil profesional para poder ocupar un cargo público.

ANEXO 4

Encuesta aplicada a los Usuarios del Ilustre Municipio del cantón Loja.

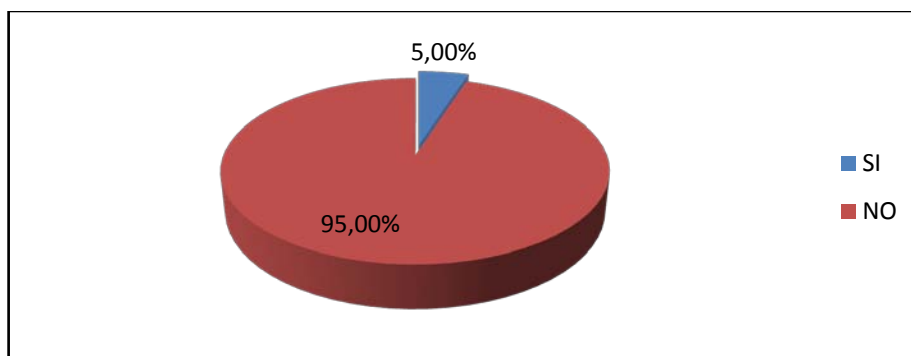
1. ¿Conoce usted acerca de la existencia de un Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Loja?

CUADRO N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	5%
No	66	95%
TOTAL	69	100%

FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 1



FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

El 5,00% de los usuarios si conocen sobre la existencia de un Plan Estratégico en el Departamento de Recursos Humanos, mientras que el 95,00%, desconocen del Plan Estratégico necesario para la orientación y fortalecimiento institucional socialmente responsable; herramienta propia de las organizaciones modernas que propicien ambientes dinámicos y que sus acciones repercutan en la sociedad.

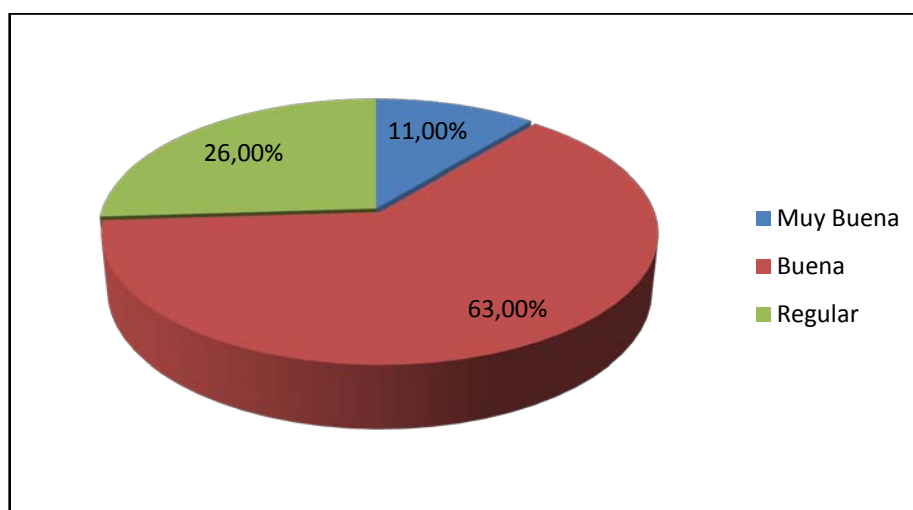
2. ¿Califique el grado de aceptación que usted tiene con la atención y servicios prestados por el personal del Municipio de Loja?

CUADRO N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	8	11,00%
Buena	43	63,00%
Regular	18	26,00%
TOTAL	69	100,00%

FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 2



FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

De la muestra seleccionada el 11% de los usuarios manifiestan que los servicios y beneficios que ofrece el Municipio de Loja es muy buena; mientras tanto el 63% de los encuestados mantiene un criterio que es bueno; y finalmente el 26% de la muestra responde su grado de irregularidad. Entendiéndose que los servicios y beneficios proporcionados por el organismo seccional están vinculados con la obra y desarrollo social.

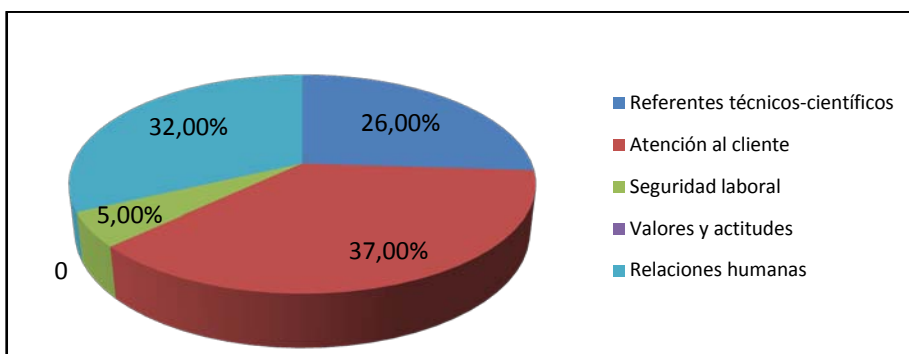
3. ¿Considera usted que el personal necesita capacitación y actualización de los siguientes ámbitos y aplicaciones?

CUADRO Nº 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Referentes técnicos-científicos	18	26,00%
Atención al cliente	26	37,00%
Seguridad laboral	3	5,00%
Valores y actitudes	-	-
Relaciones Humanas	22	32,00%
TOTAL	69	100,00%

FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO Nº 3



FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

Al referirse de la capacitación por el personal que labora en el Municipio de Loja es ; el 26,00% de las variables consolidadas expresan que es necesario los referentes técnicos científicos ; en tanto el 37,00% están direccionados al servicio al cliente; el 5,00% está orientada a la capacitación que se debe ofrecer respecto a la seguridad laboral de los servidores municipales y el 32,00% opinan que deberían tener cursos de relaciones humanas, esta interrogante expresa la intencionalidad de una infraestructura adecuada y una logística administrativa adecuada.

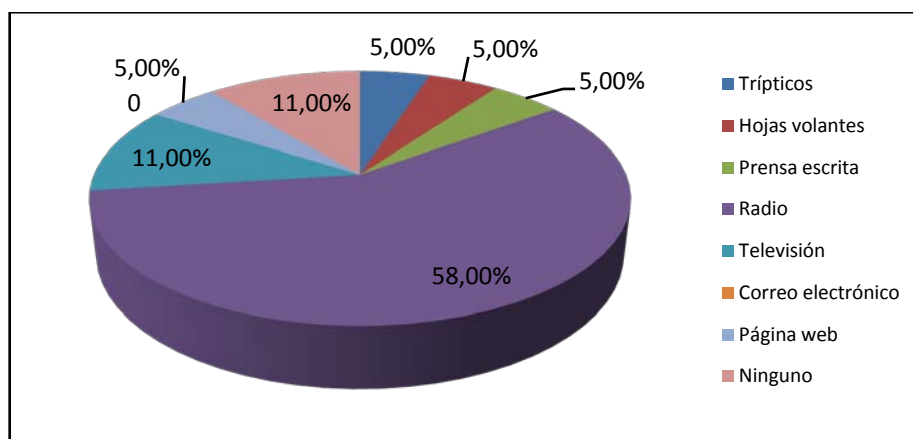
4. Los servicios y beneficios que ofrece el Municipio de Loja de que manera fueron difundidos?

CUADRO Nº 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trípticos	3	5,00%
Hojas Volantes	3	5,00%
Prensa Escrita	3	5,00%
Radio	41	58,00%
Televisión	8	11,00%
Correo Electrónico	-	-
Pagina Web	3	5,00%
Ninguno	8	11,00%
TOTAL	156	100,00%

FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO Nº 4



FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas el 5,00% manifiestan que los servicios que presta el Municipio de Loja fueron conocidos mediante trípticos, el 5,00% por hojas volantes; el 5,00% por prensa escrita; en su mayoría con un porcentaje del 58,00% consideran que el medio principal para saber de los servicios es la radio por cuanto esta institución consta con una emisora radial propia la misma que tiene buena aceptación en nuestro medio, el 11,00% mediante la televisión, el 5,00% por la pagina web y por último el 11,00% restante considera que no conocen de ningún medio en donde hayan ofrecido los servicios de esta institución.

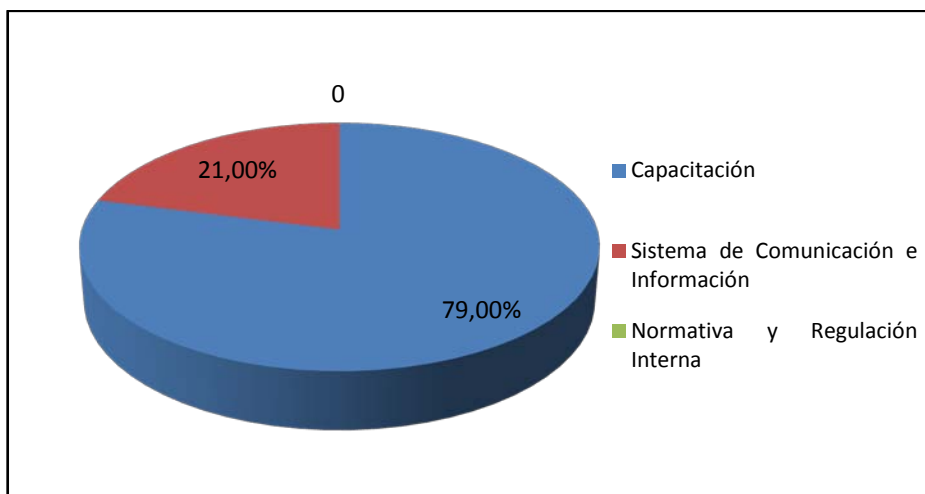
5. ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se deberá mejorar el Departamento de Recursos Humanos de Ilustre Municipio de Loja?

CUADRO N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	96	79,00%
Sistema de Información y Comunicación	25	21,00%
Normativa y Reglamentación Interna	-	-
TOTAL	121	100,00%

FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

CUADRO N° 5



FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

La interrogante propició que los beneficiarios respondan algunas alternativas propuestas, es así que el 79,00% de las variables expuestas coincidió que se debe mejorar la capacitación del personal que responda y se complemente a una atención al cliente y el 21,00% expresa que el sistema de comunicación e información necesita de fluidez para conocer los diferentes puntos de vistas emitidos por los directivos.

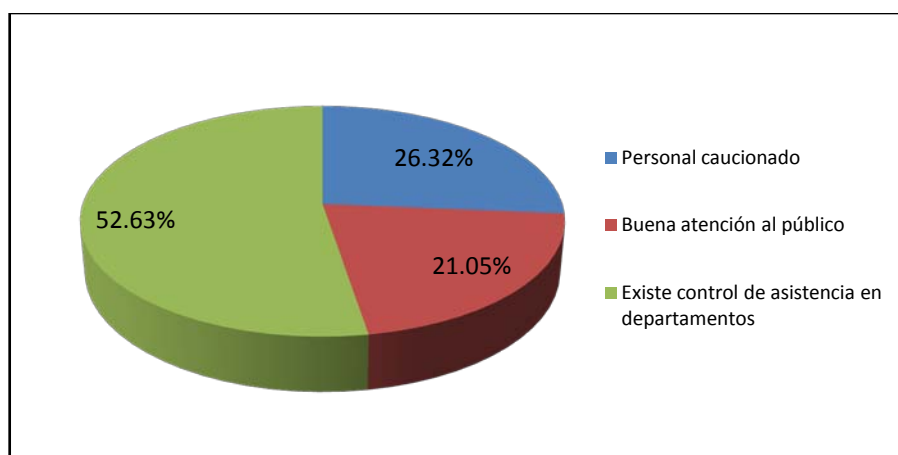
6. ¿Desde la perspectiva de usuario señale cuales son las debilidades y fortalezas del Recurso Humano del Municipio de Loja que crean que son las más relevantes?

CUADRO N° 6a

FORTALEZAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personal caucionado	28	26,32%
Buena atención al público	23	21,05%
Existe control de asistencia en todos los departamentos	56	52,63%
TOTAL	107	100,00%

FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 6a



FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

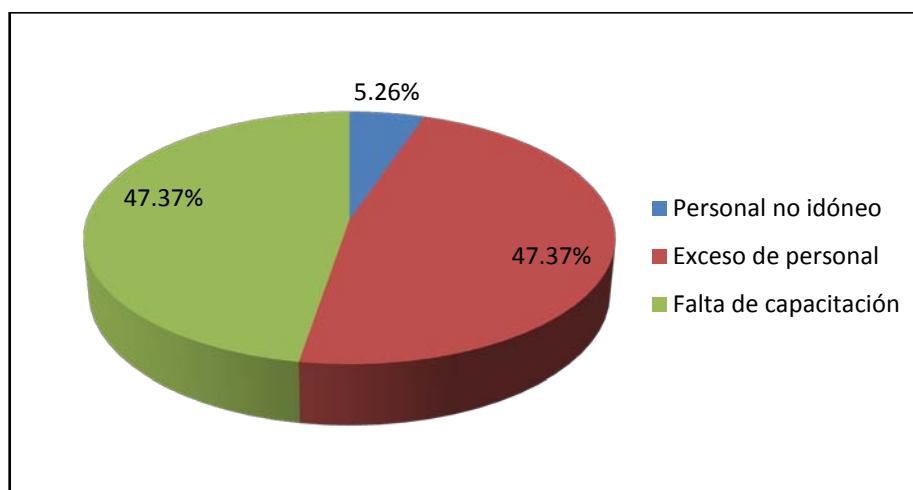
De los usuarios encuestados el 26,32% manifiestan que el personal que labora en esta institución esta caucionado, el 21,05% expresa que la atención ofrecida por el recurso humano municipal es de buena calidad; y el 52,63% opinan que en los diferentes departamentos existe un control adecuado de personal lo cual contribuye al desenvolvimiento efectivo de sus funciones.

CUADRO N° 6b

DEBILIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personal no apto para desempeñar funciones asignadas	7	5,26%
Exceso de personal en los diferentes departamentos	58	47,37%
Falta de capacitación del personal.	58	47,37%
TOTAL	123	100,00%

FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 6b



FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas el 5,26% de las variables expresan que en algunos departamentos no existe personal apto para desempeñar funciones encomendadas, el 47,37% que hay exceso de personal y así mismo el 47,37% que no existen capacitaciones permanentes a los funcionarios para mejorar su desempeño laboral.

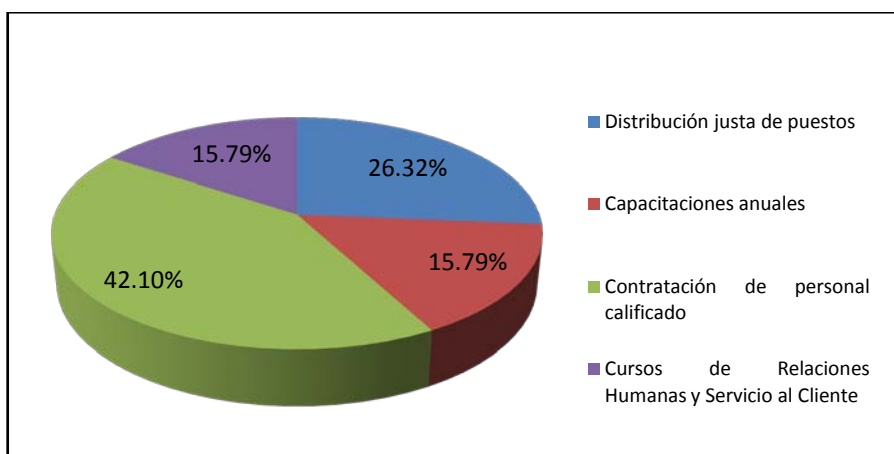
7. ¿Qué sugerencia aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja?

CUADRO N° 7

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Existe Justa distribución de puestos	27	26,32%
Realice capacitaciones anuales	16	15,79%
Contrate personal calificado.	43	42,10%
Se dicten cursos de relaciones humanas y servicio al cliente.	16	15,79%
TOTAL	102	100,00%

FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO N° 7



FUENTE: Usuarios
ELABORADO: Las Autoras

INTERPRETACIÓN

De las opiniones vertidas en la encuestas el 26,32% manifiesta que debe realizarse una justa distribución de puestos de acuerdo a su preparación académica, el 15,79% que se realicen capacitaciones anuales a los empleados municipales para mejorar su desempeño laboral; el 42,10% que se contrate personal calificado y el 15,79% que es necesario que se dicten cursos de relaciones humanas para poder brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

ANEXO 5

PROYECTO APROBADO

A. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA, 2011-2015”

B. PROBLEMÁTICA

Hoy es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los responsables de una entidad promover iniciativas de estimulación y desarrollo de la gestión institucional. Parte importante de esta son las nuevas tendencias del capital humano con un nuevo nivel de competencia profesional y laboral que se ha constituido en una ventaja competitiva y corporativa a través de orientaciones que permitan optimizar y aprovechar los recursos a su disposición como oportunidades y medios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, departamentales y por áreas de responsabilidad.

En este sentido las entidades y organizaciones públicas de conformidad a su estructura orgánica deben formular un plan indicativo y planes

operativos anuales que puedan orientar estratégicamente sus acciones y los procesos de toma de decisiones parciales e integrales y su posterior rendición de cuentas y control ciudadano.

En este ámbito el Departamento de Recursos Humanos perteneciente al Ilustre Municipio de Loja no cuenta con un Plan Estratégico que le permita direccionar su influencia y gestión parcial como elemento indispensable de desarrollo organizacional, al ser el recurso humano el generador y ejecutor de programas y proyectos institucionales. Esta ausencia de Plan Estratégico ha traído consigo describir la siguiente área problemática.

En el departamento antes citado, se cumple parcialmente con la capacitación al recurso humano, situación que es producida por la ausencia de planificaciones anuales que sustenten la incorporación al presupuesto institucional, tendientes a incorporar elementos profesionales y laborales en sus competencias, permitiendo así productividad en su gestión administrativa y operativa asignada. Otra limitante observada y verificada es el sistema de información y comunicación que carece de una consistencia fluida que incide en el tiempo y dispersión de contenidos y acciones, situaciones que propician congruencia en acciones y reacciones administrativas; además la ausencia de cierta normalización y regulación interna expresada en manuales, funciones y procedimientos que ocasionan la duplicación de funciones y procesos improductivos. Situaciones que necesitan darles una orientación adecuada a los

procesos de capacitación, sistema de información y comunicación; y normativa y regulación interna.

Después de un ejercicio riguroso de identificación de las limitaciones del Departamento, se delimita el siguiente problema objeto de estudio y análisis:

LA AUSENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA, NO PERMITE LA ORIENTACIÓN CORRECTA HACIA SU DESARROLLO, COMPETENCIA, PROYECCIÓN Y CONTROL LABORAL.

C. JUSTIFICACIÓN

ACADÉMICA

El proceso de construcción de nuevos conocimientos a través de la elaboración de proyectos del plan estratégico, se ha convertido en bases objetivas de formación profesional que permiten consolidar criterios y propuestas válidas en el mejoramiento del capital humano, y además porque la presente constituye un verdadero proyecto académico-social propiciado por la Universidad Nacional de Loja.

INSTITUCIONAL

La Universidad Nacional de Loja respondiendo a las exigencias del Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación SAMOT ha venido impulsando el desarrollo de la investigación en los diferentes campos, con la finalidad de fortalecer y ayudar a la formación de profesionales críticos e investigativos capaces de contribuir al cumplimiento de los objetivos que van en beneficio del desarrollo económico, social y cultural del país.

SOCIAL

Con la realización de esta investigación se brindará un aporte significativo al Ilustre Municipio de Loja; en especial al Departamento de Recursos Humanos, mediante el Plan Estratégico como elemento administrativa que promueva eficiencia y productividad laboral y profesional; y porque además un referente teórico para próximos trabajos relacionados a la temática planteada en el presente trabajo de investigación, previa a la obtención de títulos de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, CPA.

D. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Estructurar el Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, en el periodo 2011-2015, orientado a promover eficiencia y productividad laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, tendiendo a encontrar el punto de referencia para la formación del Plan Estratégico.
- Determinar el análisis a través de la herramienta FODA y otras herramientas de análisis, expresado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Elaborar el Plan Táctico-Operativo del Departamento de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Loja, 2011 – 2015, definiendo proyectos de capacitación, sistema de información y comunicación y normativa y reglamentación interna para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

E. MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO

“La palabra Administración proviene del latín “ad” (dirección, tendencia) y “minister” (subordinación u obediencia), es decir, cumplir una función bajo el mando de otro. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”¹

Proceso Administrativo

Planeación

La Planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de recursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas.

¹⁵ GRECO, O. Diccionario Contable. Segunda Edición. Valletta Ediciones. Buenos Aires-Argentina, 2000. Pág. 26

Organización

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una institución.

Integración de Personal

La integración personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Estos se llevan a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera a los candidatos a ocupar puestos, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Dirección

Es un hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto tienen que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. El control facilita el cumplimiento de objetivos”²

PLAN ESTRATÉGICO

Concepto

Es un proceso cuya ejecución está prevista a mediano y largo plazo, se basa en un análisis pormenorizado de la situación actual de la organización, el mismo que permite fijar y priorizar los objetivos, metas responsables de su ejecución, estableciendo de forma clara y concreta los mecanismos y actividades para su consecución y posterior su evaluación.

Objetivos

²

- Diseñar el futuro que se desea para la entidad e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la institución.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.

¹⁶ KOONTZ, Harol y O. DANNEL, Ceryl. Elementos de Administración. Sexta Edición Editorial Mac Graw Hill. México, 1997. Págs. 12-13

- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de aportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad.
- Estar en condiciones de aprovechar la mejores oportunidades”¹⁷

ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Es un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Usuarios Externos y Determinación de sus demandas

Los usuarios externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización.

La determinación sistemática de las demandas de los usuarios externos permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso del plan estratégico.

¹⁷ www.unamasapuntos.com.mx/articuloing.alfredolarancasantos.

Identificación de sus Usuarios Internos y Determinación de demandas

Son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la organización. Las demandas de los usuarios internos también son importantes para la planificación.

Análisis del FODA

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio, las fortalezas y debilidades son internas de la organización y por otro las oportunidades y amenazas que le plantea son externas.

Matriz de Evaluación de factores Internos

Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes.

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Misión

“Es una afirmación que recibe el concepto de la organización, la naturaleza de la entidad, el porqué está usted en ella, a quien sirve y los principios y valores a los que pretende funcionar.

Visión

Es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su entidad a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión”⁴

Valores Corporativos

“Son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su nivel organizacional de su equipo humano los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad y honradez. Son los que diferencian a las organizaciones del resto del mercado competitivo.

¹⁸ BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Editorial Abyala, 1999. Págs. 37 – 38.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación, son los estados o resultados deseados del comportamiento, una persona o una organización pueden desear, ya sea obtener algo mejor de lo que ya se tiene”⁵

Estrategias

“Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en una mañana concreto.

Estrategia Institucional

La estrategia institucional se refiere al carácter básico y visión de la entidad, la estrategia determina “la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

¹⁹ Eduardo Armijos Peñaloza. Planificación Estratégica. Documento de Apoyo Maestría en

⁵ Administración de Empresas. Universidad Nacional de Loja. Loja-Ecuador, 2007. Págs. 14-19

Actividades

Son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable del plan dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse.

Indicadores

Son un elemento de ayuda o una herramienta para que se hagan posibles los procesos de evaluación. Se clasifican en indicadores cuantitativos e indicadores cualitativos.

Políticas

Son el elemento que da direccionalidad al plan. Se formulan a partir de la misión y objetivos institucionales. Por su flexibilidad y permeabilidad, en su mayoría no rebasan el horizonte del plan, siendo estas de corta y mediano plazo. Esto se explica, porque las directrices y acciones impulsadas por los directivos, tienen una permanencia que es temporal y transitoria, por tanto deben contener una dirección expresada en las políticas.

Las políticas y los objetivos, guían la identificación de alternativas de cambio así como las estrategias para su logro”⁶

⁶

²⁰ Zoila Rivera. Plan Estratégico para el Proceso de Gestión de Recursos Humanos del Hospital Provincial General Isidro Ayora de Loja, periodo 2009-2013. Tesis de grado de licenciatura de

COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS

Plan Táctico-Operativo

Se refiere a la concreción de las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. En este momento se sistematizan los métodos, instrumentos y procedimiento encaminados a darle factibilidad. El objetivo es hacer que lo pensado sea realmente ejecutado.

Líneas de Acción

Aquí se entra en el ámbito de las estrategias. Los objetivos son los fines, la estrategia es el medio para alcanzarlos, a estos medios llamamos líneas de acción.

Programas

Son acciones que pueden ser implementadas de inmediato sin exigir grandes inversiones, gestiones y decisiones, sino más bien la voluntad política y la coordinación para concretarlas en menor tiempo posible.

Proyectos

Son conjuntos de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo específico, resolver un problema identificado en un tiempo determinado y con un financiamiento específico.

Plan Operativo Anual (POA)

“El plan Operativo Anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El Plan Operativo Anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la organización, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad”²¹

²¹www.sinnexus.com/business-inteligense/plan-operativo-anual.asp:

f. METODOLOGÍA

MÉTODOS

Método Científico.- Se utilizará en el desarrollo global de la investigación lo que permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos partiendo desde la estructura del trabajo hasta la comunicación de resultados.

Método Deductivo.- Partiendo de la realidad institucional, se establecerán las acciones operativas necesarias para determinar las estrategias como parte integral de los objetivos específicos en la estructuración de la propuesta. Servirá para seleccionar y establecer las teorías aplicables al Plan Estratégico.

Método Inductivo.- Permitirá conocer la situación que atraviesa la departamento de recursos humanos, para conocer sus aspectos relevantes orientados a la estructuración diagnóstico situacional proveniente de las fuentes de información primaria, como resultados de la aplicación de entrevistas y encuestas a los actores involucrados en este proceso estratégico.

Método Analítico.- Servirá para analizar y descomponer la información recolectada en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así

como en la definición de objetivos, estrategias, proyectos y programas estratégicos.

Método Sintético.- Ayudará a estructurar el resumen, introducción, recomendaciones y conclusiones tendientes a visualizar información sintetizada como argumento del desarrollo del trabajo de investigación.

TÉCNICAS

Observación.-Permitirá obtener información en forma directa del desenvolvimiento del recurso humano en el Municipio de Loja, para direccionar las líneas de desarrollo a proponerse, adicionando que será parte integral de la estructuración del plan estratégico.

Encuesta.- Facilitará obtener información a través de la presentación de cuestionarios con el propósito de obtener información necesaria para la realización del trabajo, la misma que se aplicará al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y al personal que está bajo su dirección. Así como también de los usuarios del Ilustre Municipio de Loja para conocer su apreciación externa al desenvolvimiento institucional y laboral.

Entrevista.- Esta técnica ayudará a obtener datos necesarios sobre el problema objeto de estudio. Se realizará en base a conversaciones

directas al Jefe del Departamento de Recursos Humanos sobre gestión y operatividad.

Población.-Para realizar el análisis interno se utilizará el número de personal existente en el Ilustre Municipio de Loja la cual asciende a 2058 empleados y trabajadores; así mismo los informantes externos se utilizarán el número de usuarios la que fue tomado del catastro del registro del catastro Municipal 2009 el que asciende 44890 usuarios.

Muestra.- Para la organización, análisis e interpretación de la información fue necesario tomar una base de datos existente en el Departamento de Recursos Humanos; para ello se consideró el número de empleados y trabajadores que se encuentran registrados con nombramiento y contratados, determinando de esta manera su población de dos mil cincuenta y ocho. Establecido el universo, se determina el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula:

Informantes Internos:

$$n = \frac{PQ.N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

DATOS

N = ?
PQ = 0,25

SIMBOLOGÍA

N = Tamaño de la muestra
PQ = Valor constante (0,25)

H. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PRESUPUESTO DEL PROYECTO ACADÉMICO	
INGRESOS	
APORTACIÓN	VALOR
Maria Fernanda Medina Medina	1505,00
Monica Karina Quezada González	1505,00
TOTAL	\$ 3010,00
INGRESOS	
DETALLE	VALOR
<ul style="list-style-type: none">• Material de oficina	80,00
<ul style="list-style-type: none">• Programa de Apoyo	2000,00
<ul style="list-style-type: none">• Material bibliográfico	100,00
<ul style="list-style-type: none">• Material y accesorios informáticos	150,00
<ul style="list-style-type: none">• Servicios de reproducción de información	150,00
<ul style="list-style-type: none">• Anillado y empastado del trabajo	80,00
<ul style="list-style-type: none">• Movilización, transporte y comunicaciones	100,00
<ul style="list-style-type: none">• Imprevistos	350,00
TOTAL	\$ 3010,00
Son: Tres mil diez 00/100 USD.	
Financiamiento: Todos los valores económicos resultante del proceso investigativo, serán asumidos en su totalidad por las aspirantes al grado a Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Contador Público – Auditor.	

I. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y COLECCIONES

- ANZOLA, Rojas Servulo. Introducción a la Administración 2da Edición.
- BURGUAL, Gerrit Cuellar, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Editorial Abyala. 1999.
- GRECO, O. Diccionario Contable. Segunda Edición. Valletta Ediciones. Buenos Aires-Argentina, 2000.
- KOONTZ, Harol y O. DANNEEL, Cryl. Elementos de la Administración. Sexta Edición. Editorial Mac Graw Hill. México, 1997.

DOCUMENTOS, ARTICULOS Y TESIS

- Eduardo Armijos Peñaloza. Planificación Estratégica. Documento de Apoyo. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Loja. Loja-Ecuador, 2007.

- Zoila Rivera. Plan Estratégico para el proceso de Gestión de Recursos Humanos del Hospital Provincial General Isidro Ayora de Loja periodo 2009-2013. Tesis de grado de licenciatura de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Contabilidad y Auditoría del Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja. Loja-Ecuador, 2008.

INTERNET Y OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- [www.unamasapuntos.com.mx.articulo.ing.alfredolarancasantos](http://www.unamasapuntos.com.mx/articulo.ing.alfredolarancasantos).
- www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.asp.

ÍNDICE

NDICE GENERAL

	CONTENIDO	PÁG.
	CERTIFICACIÓN	i
	AUTORÍA	ii
	DEDICATORIA	iii
	AGRADECIMIENTO	iv
A.	TÍTULO	1
B.	RESUMEN	3
C.	INTRODUCCIÓN	8
D.	REVISIÓN DE LITERATURA	11
	<u>Recursos Humanos</u>	12
	Concepto	12
	<u>Administración</u>	12
	Proceso Administrativo	13
	<u>Plan Estratégico</u>	17
	Importancia	17
	Objetivos	18
	Características	18
	El Pensamiento Estratégico	19
	Limitaciones del Plan Estratégico	20
	Errores en el Plan Estratégico	21
	Etapas del Plan Estratégico	23

Etapa 1: Diagnóstico de la Situación Actual	24
CONTENIDO	PÁG.
Finalidad del Diagnóstico	25
Matriz FODA	26
Matriz de Evaluación de Factores Internos	29
Matriz de Evaluación de Factores Externos	31
Eje de Desarrollo	33
Etapa 2: Elaboración del Plan Estratégico	33
Misión	33
Visión	34
Valores Corporativos	35
Árbol de Problemas	35
Objetivos Estratégicos	36
Estrategias	37
Estrategia Institucional	37
Matriz de Programación	38
Factores Críticos de Éxito	41
Supuestos Estratégicos	42
Plan Táctico – Operativo	42
Líneas de Acción	43
Plan Operativo Anual (POA)	45
E. MATERIALES Y MÉTODOS	47
Materiales	48
Métodos	49
F. RESULTADOS	55
Contexto Institucional del Ilustre Municipio de Loja	56
Diagnóstico de la Realidad Empírica Investigada	62

Desarrollo del Plan estratégico 64

CONTENIDO	PÁG.
G. DISCUSIÓN	137
H. CONCLUSIONES	140
I. RECOMENDACIONES	143
J. BIBLIOGRAFÍA	146
K. ANEXOS	149