UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tema: "La planificación estratégica y su influencia en la Gestión Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato"

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Pública

Autora: Ing. Elvia Gabriela Jiménez Conterón

Director: Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca

Ambato – Ecuador

2012

Al Consejo de Posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO", presentado por la Ing. Elvia Gabriela Jiménez Conterón y conformado por los señores: Ing. MBA. Leonardo Gabriel Ballesteros López, Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez e Ing. MBA. Silvia del Carmen Guerrero Villalva, Miembros del Tribunal; Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca, Director del Trabajo de Investigación; y presidido por el Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez, Presidente del Tribunal y Director del CEPOS – UTA; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca
Director de Trabajo de Investigación

Ing. MBA. Leonardo Gabriel Ballesteros López
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez
Miembro del Tribunal

Ing. MBA. Silvia del Carmen Guerrero Villalva
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opciones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO", nos corresponde exclusivamente a la Ing. Elvia Gabriela Jiménez Conterón, Autor e Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Elvia Gabriela Jiménez Conterón
Autor

Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca
Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Elvia Gabriela Jiménez Conterón

Autor

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que forman parte de esta noble Institución, en especial al Dr. MBA. Carlos Fuentes Director de Recursos Humanos y a sus funcionarios por su gran apoyo y colaboración.

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones recibidas día a día

A mi padre por su apoyo incondicional

A mi madrecita adorada por su profundo amor

A mi pequeña hija por su paciencia y por su sonrisa inocente

A mi esposo por su compañía en este nuevo reto

A la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato por permitirme desempeñarme profesionalmente

A los Funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos por su gran cariño y colaboración

En fin a todas aquellas personas que a lo largo de mi trayectoria profesional y académica me brindaron el apoyo necesario para lograr mis metas propuestas

ÍNDICE DE CONTENIDO

Al Consejo de Posgrado de la UTA. II
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN III
DERECHOS DE AUTOR IV
DEDICATORIA V
AGRADECIMIENTO VI
ÍNDICE DE CONTENIDO VII
INDICE DE GRAFICOS X
INDICE DE CUADROS XI
RESUMEN XIII
SUMMARY XV
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I 2
1. EL PROBLEMA 2
1.1 TEMA 2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
1.2.1 Contextualización 2
1.2.2 Análisis Crítico 6
1.2.3 Prognosis 7
1.2.4 Formulación del Problema 8
1.2.5 Interrogantes 8
1.2.6 Delimitación Del Objeto De Investigación 9
1.2.7 Unidades De Observación 9
1.3 JUSTIFICACIÓN 10
1.4 OBJETIVOS 11
1.4.1. Objetivo General 11
1.4.2. Objetivos Específicos 11
CAPÍTULO II 12
2. MARCO TEÓRICO 12
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS 12
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA 15
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL 15
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES 17

2.4.1. Planificación Estratégica (Variable Independiente) 19
2.4.2. Gestión Administrativa (Variable Dependiente) 39
2.5 HIPÓTESIS 48
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES 49
CAPITULO III 50
3. METODOLOGÍA 50
3.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO 50
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN 50
3.3 NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN 51
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 52
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 53
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 55
3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD 55
3.8 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 55
3.9 PLAN PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 56
3.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 56
CAPITULO IV 57
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 57
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS 78
CAPITULO V 83
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 83
5.1 CONCLUSIONES 83
5.2. RECOMENDACIONES 86
CAPÍTULO VI 87
6. LA PROPUESTA 87
6.1 DATOS INFORMATIVOS 87
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA 88
6.3 JUSTIFICACION 88
6.4 OBJETIVOS 89
6.4.1. OBJETIVO GENERAL 89
6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 89
6.5 ANALISIS DE FACTIBILDAD 90
6.6 FUNDAMENTACION 90
6.6.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 90

6.6.2 FASES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 92
6. 7 METODOLOGÍA (MODELO OPERATIVO) 104
6.7.1 MISIÓN 104
6.7.2 VISIÓN 104
6.7.3 OBJETIVOS 105
6.7.4 VALORES 105
6.7.5 EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 106
6.7.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO 106
6.7.7 ANALISIS FODA 107
6.7.7.1 ANÁLISIS INTERNO 107
6.7.7.2 ANALISIS EXTERNO 109
6.7.7.3 Matriz de Acciones Estratégicas F.O 112
6.7.7.4 Matriz de Acciones Estratégicas F.A. 113
6.7.7.5 Matriz de Acciones Estratégicas D.O. 114
6.7.7.6. Matriz de Acciones Estratégicas D.A. 115
6.7.7.7 Análisis de las matrices de acciones estratégicas 116
6.7.7.8 Evaluación Numérica de las Matrices de Acciones Estratégicas 117
6.7.7.9 Matriz de Impacto 119
6.7.7.10. Análisis de la matriz de tendencia 123
6.8. Formulación de Estrategias 123
6.8.1. Matriz de Estrategias Ofensivas 124
6.8.2 Matriz de Estrategias Defensivas 125
6.8.3. Matriz de Identificación de Objetivos Estratégicos. 126
6.8.4. Plan Operativo 2012 128
6.8.5 Mapa Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato 132
6.8.6 PLAN DE ACCION 133
6.9 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA 134
6.9.1 EVALUACION DE LA PROPUESTA 134
6.9.2 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA 135
6.9.3 EVALUACION DE LA PROPUESTA 135

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico Nº 01: Red de Inclusiones 17
Gráfico Nº 02: Constelación de ideas conceptuales de la Variable Independiente 18
Gráfico Nº 03: Constelación de ideas conceptuales de la Variable Dependiente 18
Gráfico Nº 04.- Porcentaje de involucrados del personal de Recursos Humanos 58
Gráfico Nº 05.- Porcentaje de aplicación de la misión y visión departamental 59
Gráfico Nº 06.- Porcentaje desarrollo de políticas departamentales 60
Gráfico Nº 07.- Porcentaje de conocimientos de fortalezas y debilidades 61
Gráfico Nº 08.- Porcentaje de oportunidades y amenazas de la Dirección 62
Gráfico Nº 09.- Porcentaje de cumplimiento de objetivos 63
Gráfico Nº 10.- Porcentaje de resultados a través de indicadores de gestión 64
Gráfico Nº 11.- Porcentaje de logro de objetivos a través de estrategias 65
Gráfico Nº 12.- Porcentaje de evaluación de la planificación estratégica 66
Gráfico Nº 13.- Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica en relación a la estructura organizacional 67
Gráfico Nº 14.- Porcentaje de ejecución de actividades conforme a lo planificado 68
Gráfico Nº 15.- Porcentaje de control de actividades ejecutadas 69
Gráfico Nº 16.- Porcentaje de calificación de la gestión administrativa de RRHH 70
Gráfico Nº 17.- Porcentaje de suministro de recursos materiales 71
Gráfico Nº 18.- Porcentaje de gestión en innovación tecnológica para la Dirección de Recursos Humanos 72
Gráfico Nº 19.- Probabilidad Chi cuadrada 82
Grafico Nº 20.- Sumatoria de evaluación numérica de las matrices de acciones estratégicas 118
Gráfico Nº 21.- Mapa Estratégico de la dirección de Recursos Humanos 132

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01.- Variable Independiente: Planificación Estratégica 53
Cuadro N° 02.- Variable Dependiente: Gestión Administrativa 54
Cuadro N° 03.- Plan de recolección de la información 55
Cuadro Nº 04.- Involucramiento del personal de Recursos Humanos 58
Cuadro Nº 05.- Aplicación de la misión y visión departamental 59
Cuadro Nº 06.- Desarrollo políticas departamentales 60
Cuadro Nº 07.- Conocimiento de fortalezas y debilidad de la Dirección de Recursos Humanos 61
Cuadro Nº 08.- Análisis de oportunidades y amenazas de la Dirección de Recursos Humanos 62
Cuadro Nº 09.- Cumplimiento de objetivos en la Dirección de Recursos Humanos 63
Cuadro Nº 10.- Medición de resultados a través de indicadores de gestión 64
Cuadro Nº 11.- Estrategias para el logro de objetivos 65
Cuadro Nº 12.- Evaluación de ejecución de la planificación estratégica 66
Cuadro Nº 13.- Estructura Organizacional y cumplimiento de la Planificación Estratégica 67
Cuadro Nº 14.- Ejecución de actividades conforme a lo planificado 68
Cuadro Nº 15.- Control de actividades ejecutadas 69
Cuadro Nº 16.- Gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos 70
Cuadro Nº 17.- Suministro de recursos materiales a la Dirección de Recursos Humanos 71
Cuadro Nº 18.- Innovación tecnológica en Recursos Humanos 72
Cuadro N 19.- Análisis de Chi Cuadrada 79
Cuadro Nº 20.- Cálculo Chi cuadrado 80
Cuadro Nº 21.- MATRIZ F.O. (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES) 112
Cuadro Nº 22.- MATRIZ F.A. (FORTALEZAS Y AMENAZAS) 113
Cuadro Nº 23.- MATRIZ D.O. (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES) 114
Cuadro Nº 24.- MATRIZ D.A. (DEBILIDADES Y AMENAZAS) 115
Cuadro Nº 25.- EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS MATRICES DE ACCIONES ESTRATÉGICAS 117
Cuadro Nº 26.- MATRIZ DE IMPACTO 119
Cuadro Nº 27.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS 120
Cuadro Nº 28.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS 121
Cuadro Nº 29.- TENDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO. 122

Cuadro Nº 30.- MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS 124
Cuadro Nº 31.- MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS 125
Cuadro Nº 32.- MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 126
Cuadro Nº 33.- MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 127
Cuadro Nº 34.- Plan Operativo Fortalezas 128
Cuadro Nº 35.- Plan Operativo Oportunidades 129
Cuadro Nº 36.- Plan Operativo Debilidades 130
Cuadro Nº 37.- Plan Operativo Amenazas 131
Cuadro Nº 38.- Plan de Acción 133
Cuadro Nº 39.- Evaluación de la Propuesta 134

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Autor: Ing. Elvia Gabriela Jiménez Conterón
Tutor: Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca

Fecha: 31 de mayo del 2012

RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación aplicado a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato es analizar la situación actual de la Planificación Estratégica existente y su Gestión Administrativa, para lograr este objetivo se investiga lo siguiente: de qué manera se realiza la planificación, si se involucra o no a los funcionarios de la Dirección, conocen los funcionarios a dónde quiere llegar el Departamento, existe compromiso por parte de los funcionarios en el desempeño de sus funciones, cuentan con recursos tanto materiales como financieros de manera oportuna, la información emitida por parte de la Dirección a las Autoridades para la toma de decisiones es veraz y oportuna.

Se plantea el problema de investigación por la necesidad que tiene la Dirección de Recursos Humanos de contar con una adecuada Planificación Estratégica que permita canalizar los recursos de manera eficiente logrando de esta manera un óptimo desempeño de los funcionarios y con ello mejorar la imagen departamental.

Para la investigación realizada se contó con la colaboración de los Funcionarios de la Dirección a través de encuestas que permitieron identificar el problema existente y con el apoyo de las principales Autoridades de la Institución a las cuales se les aplicó entrevistas que permitieron obtener información acerca del tema investigado.

Luego del análisis e interpretación de resultados se evidenció una débil gestión administrativa provocando retrasos en los procesos administrativos que lleva la Dirección.

Finalmente se propone elaborar un modelo de Planificación Estratégica para la Dirección de Recursos Humanos, la misma que consta de misión, visión, objetivos, valores, diagnóstico estratégico, análisis del entorno, análisis FODA que permitió la elaboración de matrices de acciones estratégicas, matriz de impacto, matriz de evaluación de factores tanto externos como internos, matriz de estrategias ofensivas y defensivas, matriz de identificación de objetivos estratégicos y finalmente el plan operativo a seguir.

Descriptores: Planificación Estratégica, Gestión Administrativa, desempeño de funciones, información veraz y oportuna, imagen departamental.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

POST GRADE STUDIES CENTER

MAGISTER IN PUBLIC MANAGING

THE STRATEGIC PLANNING AND ITS INFLUENCE ON THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF THE TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

Author: Engineer Elvia Gabriela Jiménez conteros

Tutor: Engineer Jorge enrique Jordán vaca

Date: 31 de Mayo 2012

SUMMARY

The purpose of this research work applied to the Direction of the Human Resources of the Technical University of Ambato is to analyze the actual situation of the Strategic Planning that the university has in the Administrative Management. To get this aim we are researching the following: How the planning is done? Are the Direction employees participating in the planning, do they know what the department wants to reach? Are the employs compromised in the development of their functions? Do they have materials and financial resources on time? Does the information given from the Direction to the Authorities trust andon time?

The research problem is presented because the Direction of Human Resources needs to have a Correct Strategic Planning that allows to canalize the resources correctly and in this way this department can reach the a optimal performance from the employees and with this the department can improve the departmental image.

The research was done with the participation of the Employees of the Direction through interviews that allowed as to identify the existent problem, and with the help of the main Authorities from the institution that allowed as getting information about the researched topic.

After the analysis and interpretation of the results we could evidence a weak administrative management that gave a s a result a delayed in the administrative processes that the direction carries on.

Finally we propose to elaborate a model of strategic planning for the Direction of Human Resources. It has: mission vision, aims, values strategic diagnostic, analysis of the environment,
FODA analysis.

This planning allowed us to elaborate the matrixes of the strategic actions, matrix of impact, matrix of factors of internal and external evaluation, matrix of offensive and defensive strategies, matrix of identification of strategic objectives and finally the operative planning to follow.

Descriptors: strategic planning, Administrative management, Performance of functions, Veracity and, opportune information, departmental image.

INTRODUCCIÓN

La Normativa legal vigente que rige a las Instituciones del Sector Público del Ecuador entre una de sus exigencias esta elaborar planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional de acuerdo a las necesidades de cada institución, que permita un accionar eficiente.

Con este antecedente y en cumplimiento a la ley la Universidad Técnica de Ambato realiza su planificación estratégica conforme a la planificación de cada departamento lo que obliga a contar con servidores públicos capacitados para la elaboración de dichos planes.

Siendo la Dirección de Recursos Humanos una de las más importantes dentro de la Institución requiere realizar su Planificación Estratégica con objetivos claros y sobretodo alcanzables para lo que es necesario que los funcionarios de la Dirección se comprometan en la ejecución de la planificación y realicen sus funciones oportunamente en pro de mejorar la imagen departamental.

El objetivo de este trabajo de investigación como parte de la Dirección de Recursos Humanos es compartir el análisis realizado y presentar el modelo elaborado con la finalidad de contar con una adecuada Planificación Estratégica a través de una eficiente gestión administrativa con el propósito de mejorar los procesos que lleva la Dirección contando con el respaldo y apoyo incondicional de los funcionarios.

Por otro lado es importante mencionar que a través de una adecuada y oportuna ejecución de la planificación se logra entre otras ventajas optimizar recursos tanto materiales como financieros lo que es imprescindible dentro de la gestión pública y lo que es más relevante se cuenta con información certera para la toma de decisiones de las Autoridades de la Institución.

Finalmente es necesario recalcar que la Dirección de Recursos Humanos cuenta con el respaldo de las Autoridades de la Institución para emprender en este nuevo reto.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

La planificación estratégica y su influencia en la Gestión Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

La globalización ha convulsionado el mundo entero, sobretodo hoy en día donde el desarrollo tecnológico permite que la comunicación llegue muy rápido entre naciones, es imprescindible que el recurso humano se adapte al medio cambiante; el Talento Humano actual está más abierto a otras culturas porque se interrelaciona con ellas y se encuentra más enfocado a los avances tecnológicos que contribuyen a facilitar sus actividades diarias principalmente en lo que se refiere a planificación.

En la universidad latinoamericana se identifican una diversidad de problemáticas, obstáculos y barreras que justifican nuevas formas en los estilos de dirección,

considerándose para estos casos que la planificación estratégica puede valorarse como la herramienta más adecuada para la instrumentación de una gestión de cambio.

Es importante comentar algunas falencias de la universidad latinoamericana por lo que es imprescindible una planificación institucional.

- Un primer aspecto se relaciona con las deficiencias y dificultades que se detectan en el marco normativo institucional donde se ha constatado una excesiva normatividad lo que impide el desarrollo de actividades de innovación e investigación.

- La ausencia de información estadística sobre la población universitaria, rendimientos tanto de estudiantes como de docentes, la deserción y las tasas de egresos, no permite a las autoridades evaluar si la institución que dirige es eficiente; asimismo no es usual por parte de las instituciones realizar estudios de seguimientos del graduado, para tener la información del grado de satisfacción de los empleadores y los requerimientos de la demanda cualitativa y cuantitativa.

- Otra falencia de las universidades de Latinoamérica es la débil estructura académica y administrativa lo que resulta una organización estructural obsoleta, de igual forma las políticas, niveles de ejecución y operación en muchos de los casos no se encuentran definidos.

- Se presentan deficiencias también en los contenidos curriculares y en el proceso enseñanza – aprendizaje.

- La problemática de los recursos no son alentadoras, pues los recursos humanos presentan deficiencias en cuanto a la preparación científica – pedagógica por parte del personal académico. Se presenta limitaciones en infraestructura y recursos informáticos.

Las universidades de Latinoamérica entonces han identificado sus necesidades para poder aplicar procedimientos estratégicos que permitan el cambio a través de la planificación.

El Ecuador no puede dejar de observar lo que determina la normativa legal en lo que corresponde a planificación es por ello que las instituciones principalmente las del sector público están obligadas a cumplir con las leyes y reglamentos vigentes, principalmente la Constitución de la República la misma que en su Art. 278 establece que para la consecución del Buen Vivir y sus diversas formas organizativas es necesario participar en espacios de gestión pública pero principalmente planificar el desarrollo nacional y local para la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.

De igual manera no se debe dejar de lado la importancia del Control Interno en una Institución mediante el cual se salvaguarda recursos materiales, económicos y humanos es por ello que el Organismo Controlador de nuestro País, La Contraloría General del Estado expidió mediante R. O número 87 del 14 de diciembre del 2009 las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de Recursos Públicos dentro de la cual se encuentra la Norma numero 200-03 que se refiere a Políticas y prácticas del Talento Humano e indica.- El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.
Además la Norma de Control Interno 407-01 Plan de Talento Humano menciona.- La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con

esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

Es de vital importancia la planificación del Talento Humano tanto que mediante Registro Oficial Nº 294 del miércoles 6 de octubre de 2010 se publica la Ley Orgánica de Educación Superior la misma que en el Capítulo 2 hace referencia al Subsistema de Planificación del Talento Humano, misma que establece normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del Talento Humano.

Dentro del Sector Publico se encuentra la Universidad Técnica de Ambato la misma que considerando al Talento Humano parte imprescindible para el desarrollo como Institución cuenta con la Dirección de Recursos Humanos que bajo la dirección del Vicerrectorado Administrativo y siendo una Unidad de Apoyo se encarga de la administración de los subsistemas de personal, de bienestar social y de desarrollo de los recursos humanos de la institución y de establecer los Programas de Capacitación para el desarrollo administrativo. Su accionar está normado y vinculado con los planes operativos institucionales, programas, proyectos y presupuesto.

La Universidad para dar cumplimiento a lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior en su Disposición General Quinta que menciona "las Universidades y Escuelas Politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones"…., realiza su planificación estratégica de Desarrollo Institucional basada en la planificación operativa presentada por los diferentes Unidades administrativas de la Institución.

Siendo la Planificación Operativa parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales las diferentes unidades administrativas deberían

realizarlas de manera efectiva sin embargo en la Dirección de Recursos Humanos existe una planificación elemental con falencias en sus objetivos y metas, siendo una debilidad en la planificación estratégica Institucional.

El no cumplimiento de los objetivos planteados en la Dirección de Recursos Humanos obliga a que el nivel directivo tenga que autorizar erogaciones extrapresupuestarias lo que afecta a nivel Institucional.

Por otro lado una débil planificación estratégica afecta a una adecuada toma de decisiones a nivel ejecutivo el mismo que está conformado por el Rectorado, Vicerrectorados, Decanatos y Subdecanatos.

Como nivel asesor se ve afectado el Departamento de Planificación y Evaluación General al no contar con información actualizada, no permite la emisión de informes veraces para la acreditación internacional que aspira la Institución.

Todas las demás dependencias que se encuentran dentro del nivel de apoyo administrativo y que dependen de la información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos se ven afectadas en la ejecución de sus procesos.

Finalmente la falta de vinculación de la Institución con los organismos reguladores y de control hace que los procesos internos efectuados se encuentren prorrogados por depender de decisiones externas.

1.2.2 Análisis Crítico

La limitada planificación estratégica en la Dirección de Recursos Humanos se debe fundamentalmente a las siguientes causas:

La débil capacitación para las autoridades departamentales se ve influenciada por el desinterés que tienen las mismas a aspectos de planificación, no existe involucramiento en el proceso objetivo y sistemático que permite alinear las metas y recursos de la Institución conforme a lo que establece la normativa legal vigente, lo que ocasiona un débil establecimiento de objetivos estratégicos que no permiten medir la gestión a través de soluciones integrales que abran el camino hacia la excelencia.

Las políticas para la administración de recursos tanto económicos como materiales no han sido definidas de forma clara puesto que no existe un responsable que realice el seguimiento al cumplimiento del plan operativo de la dirección, lo que ocasiona un retraso en los trámites administrativos requeridos.

La elaboración empírica de la Planificación Operativa Anual de la Dirección de Recursos Humanos es el resultado de personal no capacitado, lo que genera que estos planes no se encuentren alineados con el Plan de Desarrollo Institucional, afectando significativamente a la gestión.

El deficiente liderazgo por parte de las personas que conforman la Dirección de Recursos humanos hace que el departamento no disponga de una planificación estratégica parte fundamental para la consecución de objetivos, ocasionando una débil imagen departamental que no permite satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos, es decir, no permite asumir compromisos que solucione los problemas de la comunidad universitaria.

1.2.3 Prognosis

La planificación es fundamental dentro de un departamento puesto que se establecen los objetivos y definen procedimientos adecuados para alcanzarlos, además es importante porque el Talento Humano desempeña sus actividades y toman decisiones acordes con los objetivos.

Si la Dirección de Recursos Humanos no cambia su limitada planificación carecerá de objetivos definidos, de principios que ha de orientarlos, no existirá secuencia de operaciones, ni determinación de tiempos necesarios para la consecución de los mismos. La dirección seguirá con una función administrativa débil como resultado del establecimiento empírico de políticas, procedimientos y programas necesarios para ejercer las acciones planteadas en la planificación.

Además la Dirección debe contar con personal capacitado para la elaboración de la planificación, la misma que debe satisfacer los requerimientos del Talento Humano en la ejecución de sus funciones y alinearse a la planificación Institucional, de lo contrario el departamento no aportará en la Planificación Estratégica de la Universidad y afectará principalmente al cumplimiento de los objetivos institucionales, dificultando el desempeño de la institución y la obtención de acreditaciones nacionales o internacionales, desfavoreciendo la imagen, prestigio y reconocimiento Institucional.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide la planificación estratégica en la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos?

1.2.5 Interrogantes

¿Qué tipo de planificación se aplica en la Dirección de Recursos Humanos?
¿La planificación existente en la Dirección de Recursos Humanos satisface las necesidades de los clientes internos y externos?
¿La gestión administrativa actual satisface las necesidades Institucionales?
¿La gestión administrativa actual apoya a la gestión Institucional?

1.2.6 Delimitación Del Objeto De Investigación

Delimitación de Contenidos

Campo: Administración Pública
Área: Gerencia Pública
Aspecto: Planificación

Delimitación Espacial

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato esta ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Merced, campus Ingahurco, calles Colombia y Chile.

Delimitación Temporal

Se analizará la información del periodo comprendido entre los años 2006 – 2010. La investigación se realizará entre junio – septiembre del 2011.

1.2.7 Unidades De Observación

Los involucrados en la investigación serán:

- Director de Recursos Humanos
- Director de Planificación
- Analista de Investigación
- Funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos

1.3 JUSTIFICACIÓN

La planificación en una Institución u organización es fundamental puesto que permite que los Directivos o gerentes de las mismas, se comprometan con la empresa, lo que les lleva a trabajar en conjunto para lograr los objetivos propuestos.

Las diferentes dependencias de la Universidad no pueden dejar de considerar este aspecto tan importante e interesante y es así que en la Dirección de Recursos Humanos se propone analizar minuciosamente su planificación estratégica y direccionarla de una manera óptima, la misma que generaría mejoras tales como:

El incremento del desempeño de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos ya que mediante una adecuada planificación se garantiza la provisión de recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones, es decir los funcionarios comprenden el nexo que existe entre su compensación personal y el desempeño laboral.

La planificación establece estrategias para el logro de los objetivos, lo que permitirá a los funcionarios y beneficiarios conocer la misión de la Dirección y definir la Visión estableciendo una estructura para mejorar la coordinación y el control de actividades.

Mediante la planificación se realizará la ejecución efectiva del presupuesto codificado para el departamento, lo que permitirá el cumplimiento al 100 % del plan operativo anual que a la vez tenga una participación activa dentro de la planificación Institucional.

Una de las ventajas que tendrá mayor impacto en la Dirección de Recursos Humanos y que ofrece la planificación estratégica es la Capacitación sobre todo a nivel directivo pues son las autoridades quienes distribuyen de acuerdo a las necesidades los recursos tanto humanos como financieros para satisfacer las necesidades Institucionales, otro aspecto relevante son los canales de comunicación que se verán fortalecidos dentro del departamento incentivando a los funcionarios el sentido de participación y mejorando la imagen departamental.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar cómo incide la planificación estratégica en la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica y la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos.

- Analizar como la planificación estratégica se adapta a la Dirección de Recursos Humanos.

- Proponer una alternativa de solución para la limitada planificación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Ballesteros Leonardo y Silva Iván 2002 realizaron la investigación Elaboración de un plan estratégico de desarrollo para la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato cuyos objetivos fueron: Desarrollar la Planificación Estratégica de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA, determinar cuáles son las causas de un bajo desarrollo organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA, analizar el impacto de un adecuada Planificación Estratégica en el bajo desarrollo institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA, crear una propuesta técnica para el desarrollo de la Facultad de Ciencias Administrativas y por ende de las demás facultades de la UTA y las conclusiones fueron las siguientes:

- La Facultad de Ciencias Administrativas, desde su creación a tratado de cumplir con eficiencia y responsabilidad su rol para el campo productivo y social de servicio a la comunidad de la zona central y del país, lo que ha dado resultados satisfactorios por la ubicación de sus graduados en cargos relevantes, pero al mismo tiempo es necesario revisar y verificar la trayectoria que la Facultad ha desarrollado su actividad académica hacia la excelencia, formando profesionales idóneos.

- El presente trabajo se halla sustentado en un diagnóstico, que ha permitido configurar los escenarios futuros más probables, establecer la visión, la misión y los objetivos principales, así como se hallan enmarcados en los principios filosóficos y valores institucionales, que se concluye en el accionar de la Facultad.

- La tesis que se presenta, contribuirá al normativo de la Facultad de Ciencias Administrativas, que debe constituir la base fundamental para la planificación operativa de esta unidad académica, toda vez que está definida las opciones estratégicas en el área Funcional Académica, área Funcional Administrativa, Área Funcional Física, área Funcional Financiera, responsabilidad especial que recae en las autoridades, y todos los estamentos que conforman esta Unidad Académica. Sobre el cumplimiento y desarrollo del plan estratégico, sin descuidar en forma paralela a la evaluación del cumplimiento de los diferentes indicadores previstos, para de esta manera poder alcanzar los objetivos institucionales.

El Instituto de Investigaciones Económicas y Administrativas por ser un ente de investigación, debe desarrollarse como tal y propender a realizar cambios no solo en la facultad sino en la forma de Administrar las empresas del sector transformándolas en administraciones científicas y técnicas acordes a un mundo cada vez más competitivo.

Las autoridades de la Facultad deben encaminarse de mejor manera a tener una interrelación más adecuada con los diferentes sectores empresariales de la zona para contribuir al cambio del sector macro – económico del país.

Esperanza Jiménez y Miguel Caisaguano 2004 realizaron la investigación: El Plan Estratégico y la Optimización de la Gestión Administrativa del Colegio Nacional Experimental Salcedo cuyo objetivo fue determinar la incidencia del Plan Estratégico Incompleto en la gestión administrativa del Colegio Nacional Salcedo y llegó a las siguientes conclusiones:

- El Plan estratégico del Colegio Nacional Experimental Salcedo, va de bueno a malo, por lo que la gestión administrativa no satisface las expectativas esperadas por la comunidad educativa.
- El Plan estratégico actual es incompleto, lo que repercute en las actividades del quehacer educativo.
- El Plan estratégico de acuerdo a la realidad no favorece al desarrollo de la gestión administrativa del Colegio, por no ser un instrumento debidamente estructurado.
- Las autoridades de la institución no han dado la debida importancia a este instrumento (Plan estratégico).
- El Plan Estratégico, no ha sido difundido dentro de la comunidad, existiendo un gran porcentaje del elemento humano del colegio que desconocen.
- Es necesario elaborar el plan estratégico completo con la finalidad de optimizar los recursos en la gestión administrativa en la Institución.
- La Gestión administrativa del Colegio Nacional Experimental Salcedo es solamente nueva.
- No existe una relación adecuada entre la gestión administrativa y el plan estratégico.
- La gestión administrativa actual, no se basa en decisiones consensuadas y las disposiciones son impuestas por la autoridad.
- En la gestión administrativa actual, solamente a veces se incorporan cambios administrativos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La filosofía es justamente amor por la sabiduría, comprender con todo aquello que interactuamos, es decir, la competencia profesional permite formular juicios básicos acerca de los procedimientos establecidos, lo que constituye toda una concepción de la planificación e influye definitivamente cuando se determinan los objetivos departamentales que conllevan a una eficiente gestión administrativa.

Siendo la planificación estratégica un proceso elemental para el logro de los objetivos, la presente investigación contribuirá a optimizar los recursos y mejorar el rendimiento profesional de los funcionarios, lo que permitirá mejorar la imagen departamental.

Al motivar al personal de la Dirección a realizar un análisis de la realidad del Departamento hace de éste, un proceso participativo, flexible y sobretodo abierto a las sugerencias que se propongan a fin de producir cambios positivos en aspectos relacionados a la gestión administrativa que involucra tanto recursos materiales como al Talento Humano.

La presente investigación está ligada bajo el enfoque Crítico – Propositivo; crítico porque analiza el problema existente en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato y propositiva porque busca plantear una solución al problema investigado.

No existe una ley moral ni reglas de conducta que se impongan por si mismas para la obediencia de los valores, por lo tanto el respeto, la ética y la responsabilidad son aspectos relevantes dentro de la planificación por cuanto los funcionarios responsables del proceso deben observar lealtad para el departamento y sobre todo para la Institución.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación se ampara en las siguientes leyes y normativa vigente:

- Constitución de la República del Ecuador. Art. 278
- Ley Orgánica de Educación Superior. Disposición Quinta.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de Recursos Públicos. Norma número 200-03 Políticas y Prácticas del Talento Humano; 407-01 Plan de Talento Humano.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

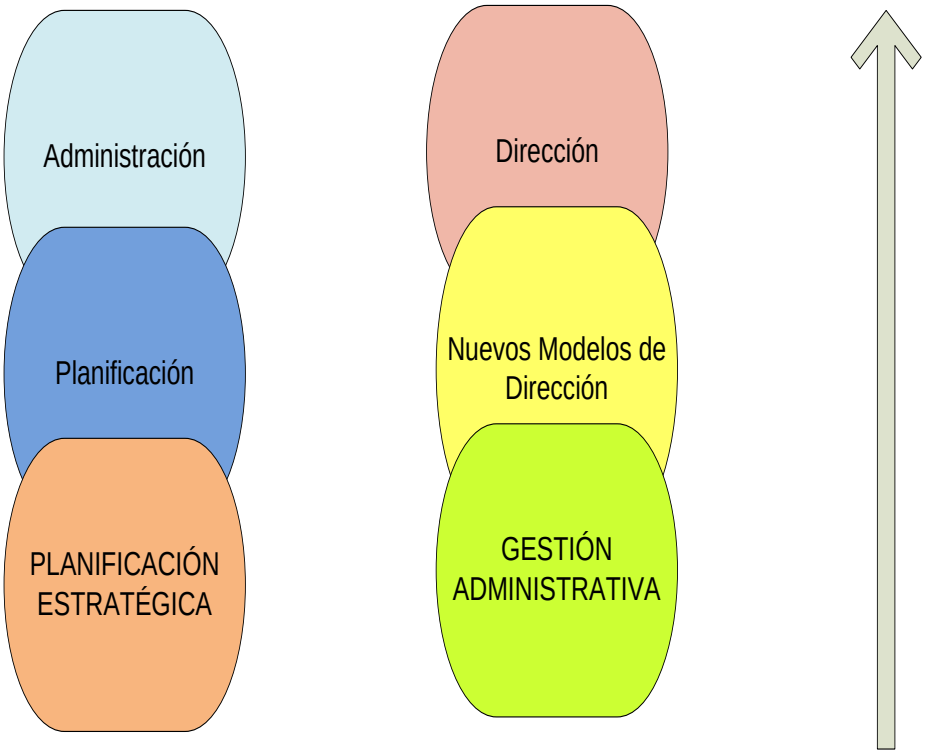


Gráfico Nº 01: Red de Inclusiones

Elaborado por: Jiménez Gabriela

CONSTELACIÓN DE IDEAS CONCEPTUALES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

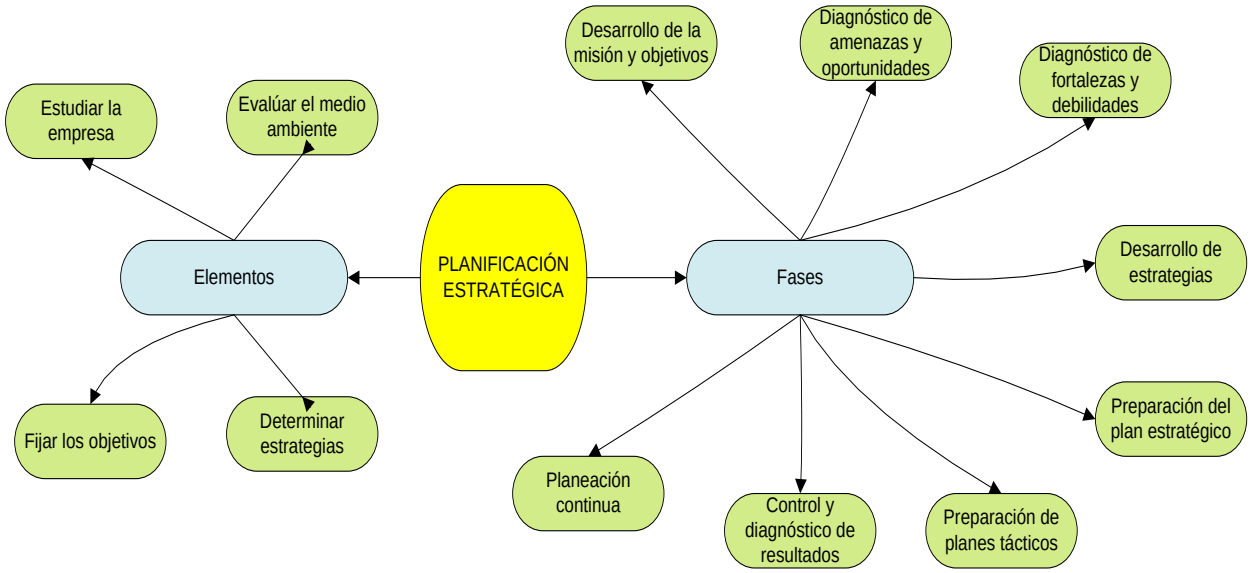


Gráfico Nº 02: Constelación de ideas conceptuales de la Variable Independiente

Elaborado por: Jiménez Gabriela

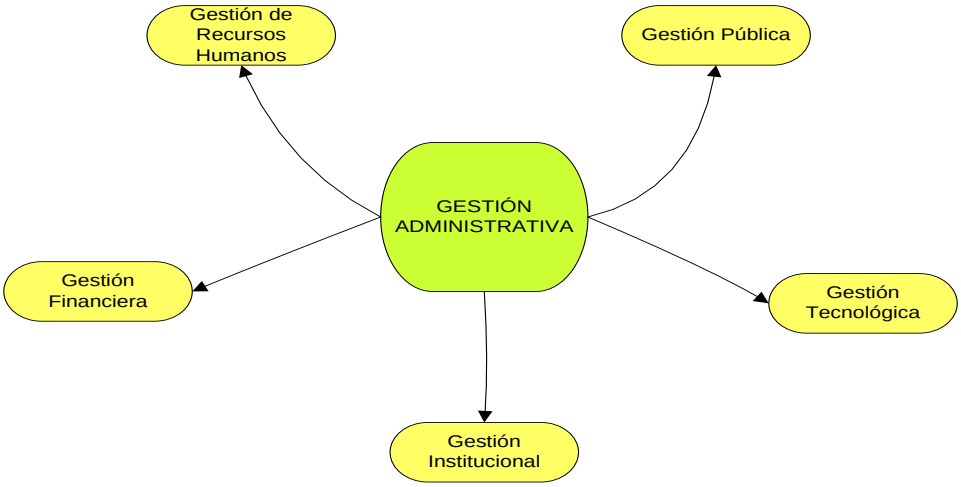


Gráfico Nº 03: Constelación de ideas conceptuales de la Variable Dependiente

Elaborado por: Jiménez Gabriela

2.4.1. Planificación Estratégica (Variable Independiente)

ADMINISTRACIÓN

Lourdes Munch, en su libro: Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor define a la Administración como "un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos".

Para Joaquín Rodríguez (2006) la administración es "un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado".

Características de la administración

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas G. R. Terry (2006) cita en Principios de administración las siguientes características:

- "La administración persigue un propósito. Una condición de la administración es que tenga un objetivo, sea este implícito o enunciado específicamente, es un medio para ejercer un impacto en la vida humana, está asociada con los esfuerzos de un grupo, se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros, es una actividad, es intangible"

Para Zacarías Torres Hernández (2007) define las características de la administración como: "un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento y actuación de las organizaciones, entendiéndose estas últimas como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos".

Lourdes Munch (2007) diferencia la administración de otras disciplinas por las siguientes características:

- Universalidad
- Valor instrumental
- Amplitud de ejercicio
- Especificidad
- Multidisciplinariedad
- Versatilidad

Importancia de la administración

Joaquín Rodríguez en su libro: Administración I manifiesta que "la importancia de la administración se observa en que ésta confiera eficacia a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero, etc. Se mantiene al frente de las condiciones al cambiantes y aporta previsión y creatividad".

Para Lourdes Munch (2007) la administración es importante por lo siguiente: Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, optimiza recursos y contribuye al bienestar de la comunidad.

Planeación o planificación

Koontz y Weihrich (1998) definen a la planeación como "un proceso que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requieren la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción".

Según Daft, en su libro Administración manifiesta que la planeación "es el medio a través del cual se definen las metas y los medios para lograrlas y se especifican la asignación de recursos, los programas, las actividades, y otras acciones necesaria. Es decir, la planeación determina los objetivos futuros y los medios para lograrlos".

Por otra parte, más recientemente se ha venido hablando de la planeación como una estrategia para el diseño y la construcción del futuro, y por ello se suele escuchar hablar de la prospectiva y de escenarios posibles para la construcción del futuro para las personas, las organizaciones, las naciones y el propio entorno mundial. (Bernal César y Sierra Hernán; 2008).

Principios de la planeación o planificación

Sergio Hernández y Rodríguez (2008) en su libro Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad detalla los siguientes principios de la planeación:

- **Principio de Primacía.-** Indica que la planeación permite la toma de decisiones para decidir si es factible económicamente lo que se planea, ya que es mejor perder dinero en la planeación que en la ejecución. Un proyecto de inversión dará información de la rentabilidad o no y siempre será más barato su costo que invertir sin planear.
- **Principio de la transitividad de la Planeación.-** Este principio indica que la planeación establece las guías generales de la organización o estructura de la empresa, así como las políticas y los procedimientos de integración de recursos, la dirección y fija las bases del control. A su vez, debe ser comprensible a los mandos medios y futuros directivos.
- **Principio de crecimiento gradual o escalar.-** la planeación debe fincar las bases de futuros crecimientos, permitiendo escalar el desarrollo gradualmente.
- **Principio de Confidencialidad.-** la competencia entre empresas exige la búsqueda de nuevos productos y servicios que implican inversiones en investigación y desarrollo. Los avances e invenciones descubiertos requieren: registro, patente de protección de propiedad industrial y confidencialidad. Para ello la alta dirección requiere guardar con sigilo la información, por lo que en muchas ocasiones se obliga a firmar a empleados y proveedores contratos de trabajo con cláusulas de confidencialidad y penalidades por indiscreciones.

- **Principio de Unidad y Dirección o de Contribución a los Objetivos rectores.-** Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos estratégicos precisos. Evitar incrementar el costo de la planeación por incluir elementos no pertinentes a los objetivos.
- **Principio de delegación (Centralización Vs. Descentralización)**.- Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutores, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.
- **Principio de Flexibilidad**.- Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad. Para ello, se requiere generar escenarios óptimos, pésimos y, obviamente, se trabajan los planes con lo que se espera del futuro. En pocas palabras, los planes deben ser contingentes para acomodar y proteger a la empresa ante ciertas condiciones que pudieran presentarse, así como riesgos.
- **Principio de congruencia con la misión de la empresa**.- Todo plan debe estar insertado dentro de la misión de la empresa. Con objetivos y metas claras. Las políticas, procedimientos y demás elementos de la planeación deberán estar alineados con la estrategia.
- **Principio de Visión Estratégica de largo plazo**.- Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica. Cuanto más sea comprendido el plan por los ejecutores y sea pate de su visión, más fácil es su ejecución.
- **Principio de Programación Oportuna y Control.-** En cuanto más se determinen los momentos (tiempos, fechas) en que se deben realizar las etapas, mejor programado estará un plan, facilitando el seguimiento y control. Todo plan será sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

La Universidad Nacional de Colombia en el Seminario de Teoría Administrativa, en su página web (disponible en http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.3/133Principios_planeacion.htm) indica que los principios de la planeación son los siguientes:

- Universalidad.- La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc.
- Racionalidad.- Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.
- Compromiso.- El tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear.
- Previsión.- Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.
- Flexibilidad.- Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse.
- Continuidad.- Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.
- Precisión.- Los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.
- Unidad.- Los componentes de un plan deben ser independientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar uno solo.
- Factor Limitante.- En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa.
- Inherencia.- La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas.

Ventajas de la planeación

Sergio Hernández y Rodríguez (2008) detallan las siguientes ventajas de la planeación:

- Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea
- Distribución más justa de recursos en razón de un plan.
- Los procedimientos y demás planes pueden ser objeto de mejora continua.
- La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en planes de acción concretos.
- Una buena planeación permite una mejor organización.
- Fomenta la integración de los recursos humanos.
- Ayuda a la dirección de la empresa.

Se puede distinguir ventajas importantes en el proceso de la planeación según como lo menciona la página web http://www.salonhogar.com/materias/administracion/venydesvendelaplanea.htm, las mismas que se detallan a continuación:

- Contribuye a actividades ordenadas y con propósitos
- Señala necesidades de cambios futuros
- Considera la complejidad de las variables que afectan a la acción que se desea emprender
- Proporciona una base para el control
- Fomenta el logro de los objetivos
- Obliga a la visualización de un todo
- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones
- Ayuda al gerente a ganar status

Desventajas de la planeación

Para Sergio Hernández y Rodríguez (2008) existen únicamente dos desventajas de la planeación:

- Consume tiempo y recursos (sin embargo, cuesta más no planear)
- Los planes rígidos junto con directivos rígidos son generadores de paradigmas paralizantes que matan la creatividad y hacen que futuros cambios o planes generen más resistencia.

Mientras que en

ttp://www.salonhogar.com/materias/administracion/venydesvendelaplanea.htm las

desventajas de la planeación son las siguientes:

- La planeación está limitada por la precisión de la información y por los hechos futuros
- La planeación cuesta demasiado
- La planeación tiene barreras psicológicos
- La planeación ahoga la iniciativa
- La planeación demora las acciones
- Las personas que planean exageran la planeación
- La planeación tiene un valor práctico limitado.

Tipos de planes

Para Jaime Viera (2006) básicamente los planes se clasifican de la siguiente manera:

1. Por su amplitud

    - Planes estratégicos y

- Planes Operacionales

2. Con relación al tiempo

- Planes de Corto Plazo
- Planes de Mediano Plazo
- Planes a Largo Plazo.

Planes estratégicos

Estos planes son los encargados de fijar la misión y los objetivos de la empresa y su propósito es la de lograr un posicionamiento en el mercado, abarca criterios amplios y generales, dejando los detalles para los planes operacionales. Generalmente los planes estratégicos son de largo plazo.

Planes Operacionales

Los planes operacionales son los encargados de todos los detalles y procedimientos necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa, por lo que se desarrollan para períodos cortos. Son los típicos planes departamentales.

Planes con relación al Tiempo

Cuando una empresa elabora un plan, ya en la práctica puede ser que resulte muy corto su tiempo que le impida cumplir con sus objetivos, o puede ser muy largo y que resultaría ineficiente; es necesario que se considere previamente la realización de diagnósticos en base a sus capacidades y también considerando los distintos compromisos que tenga que cumplir.

Es necesario elaborar en primer lugar un plan a largo plazo, y que generalmente cubre períodos de cinco años o más, y en base a este plan se procede a elaborar los planes menores de mediano y corto plazo. Un plan típico de largo plazo es el que se encarga de la proyección de la planta de producción.

Los planes típicos de mediano plazo se refieren al equipamiento o al financiamiento principal, así como también al desarrollo de nuevos productos, su período de duración fluctúa entre dos y cinco años.

En cambio los planes a corto plazo varían según las particularidades y circunstancias del tipo de empresa pudiendo ser de un año o menos, sea trimestral, mensual, semanal e inclusive diarios.

Según Húascar Taborga citado por Comboni, Juárez y Martínez (1989) existen diferentes tipos de planeación:

- Tamaño
  - Macrospectiva
  - Microspectiva

- Ámbito
  - De entorno (exógeno)
  - De dintorno (endógeno)
  - Integral (Articula lo endógeno y exógeno)

- Formas
  - Plan maestro (global, completo, programas, proyectos y acciones)
  - Esquema básico (políticas, grandes lineamientos)
  - Programas y proyectos (restringidos, enfocados a problemas específicos)
  - Acciones específicas (limitada, circunstancial)

- Propósito
    - Transcendente (cambios significativos)
    - Resolutorio (solucionar problemas específicos)
    - Estratégica (crear condiciones imprescindibles)

- Duración
    - Corto Plazo
    - Mediano Plazo
    - Largo Plazo

- Curso
    - Estricta (rigurosa y precisa)
    - Adaptativa (flexible, modificable y readaptable)

- Significado
    - Rutinaria (reproductiva)
    - Innovadora (creativa)

Planificación Estratégica

Jaime Viera (2006) menciona que la planificación o planeación estratégica involucra un proceso por escrito de la determinación de la visión, misión y objetivos de la empresa a largo plazo, la proposición de estrategias y políticas con que se propone cumplir con los objetivos, la evaluación de las estrategias y la correspondiente toma de decisiones, sin dejar de lado el proceso sistemático necesario para controlar los resultados.

Para John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner y Philip Crosby (2008) la Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la organización, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo y se elabora un plan de cartera.

Humberto Serna (1993) define a la planificación Estratégica como un Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro.

Elementos de la Planificación Estratégica

Salvador Mercado (1998) detalla cuatro elementos básicos de la planificación estratégica:

1.- Estudiar la empresa.- El punto inicial para la planeación debe ser el analizar en donde se encuentra la empresa en este momento, y que rumbo trae consigo. Es indispensable también conocer con qué recursos se cuenta para poder medir nuestro potencial, este estudio de la empresa debe terminar con un análisis de los puntos débiles y fuertes de la misma, conociendo perfectamente bien sus factores de éxito y riesgos fuertes.

2.- Evaluar el medio ambiente.- Es necesario conocer la competencia y sus políticas, es necesario conocer los números concisos del problema económico del país, es indispensable también evaluar la actitud del gobierno y su política tanto económica como social. Por eso es importante prever los cambios del entorno que puedan presentarse en el futuro.

3.- Fijar objetivos.- Es necesario fijar objetivos para saber lo que se desea alcanzar, antes de fijar los objetivos, es necesario señalar los supuestos básicos que se van a considerar, es decir, aquellos elementos que están fuera del control de la empresa pero que se confía en que sucedan para poder cumplir con el propósito.

4.- Determinar las estrategias a seguir.- Las estrategias deben ser completas, lógicas e integradas. Puede haber estrategias para defender lo que se tiene o estrategias agresivas, puede haber estrategias buscando desarrollar productos o estrategias de crecimiento por compras de empresa. Puede incluso haber estrategias para cambiar de orientación a la organización.

John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner y Philip Crosby (2008) citan cinco elementos de la planificación estratégica los mismos que se detallan a continuación:

1.- El medio de la planificación estratégica.- Se inicia con una evaluación dela situación de la compañía, un análisis minucioso de la situación requiere prestar atención a estos puntos: cualidades y deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas.
Las cualidades de una compañía consiste en sus recursos financieros, humanos y otros.
El medio ambiente comercial de la compañía presenta tanto oportunidades como amenazas.
Entre los elementos clave del medio ambiente de una organización se incluyen el entorno sociocultural, los desarrollos tecnológicos y el clima político.

2.- Establecimiento de una finalidad.- la finalidad de una organización es su razón de ser, el propósito fundamental al que está destinada a servir. Si la estrategia se refiere a las metas y procedimientos en marcha, la declaración de la finalidad de la empresa ofrece una justificación razonada todavía más fundamental de su existencia. La exposición de la finalidad proporciona a los empleados orientación y comprensión del sentido de su actividad.

3.- Fijar las metas estratégicas.- las metas de la organización son los puntos finales o blancos que se derivan de la finalidad de la organización. Las metas eficaces pueden convertirse en acciones concretas y en objetivos a corto plazo. Las metas definidas con claridad indican al empleado hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, sin dar lugar a dudas acerca las intenciones de la empresa. Las metas facilitan el control que han de efectuar los gestores y sirven de puntos de referencia respecto a los cuales podrán medirse los resultados de la empresa.

4.- Estrategias operativas.- es un plan general de acción destinado a procurar y conseguir las metas fijadas por la empresa y dar cumplimiento a su finalidad.

5.- El plan de cartera de la organización.- la fase final del proceso de la planificación estratégica es la formulación del plan de cartera de la organización. En realidad, muchas organizaciones son, en un período de tiempo determinado, una cartera de negocios.

Proceso de la Planificación Estratégica

Jaime Viera (2006) establece cuatro pasos esenciales del proceso de la planificación estratégica, que se detallan a continuación:

Paso 1.- Proposición de la Visión y la Misión.- Todas las empresas evolucionan a través del tiempo, pero aquellas que tienen establecidas la visión y la misión progresa más rápidamente porque al institucionalizar una filosofía que identifique la empresa con el entorno, se convierte en una entidad que resiste la prueba del tiempo, ya que le permite irse renovando a si misma.

La visión se encuentra constituida por dos aspectos fundamentales, el primero, que es la proposición de una filosofía, que a su vez por un lado guía a la empresa hacia un futuro de al menos cien años, fijando los valores y creencias básicas, y por otra, con la declaración de propósito, que es una consecuencia de los valores establecidos. Esta declaración debe transmitir en forma rápida y clara como la empresa satisface sus necesidades humanas básicas; debe ser inspiradora y duradera.

El otro aspecto fundamental es la imagen concreta de la empresa, está compuesta por la misión que oriente todos los esfuerzos de la organización y tomando en cuenta su experiencia. Es algo que tiene vida y es un aspecto real, y nos describe cual será nuestra imagen del futuro.

Esta imagen traduce lo abstracto de la filosofía de la visión en un propósito tangible porque:

- Describe la razón de ser de la empresa.
- Explica nuestra manera de hacer las cosas.
- Es compatible con la visión, los valores y objetivos de la empresa.
- Es atractivo y motivadora.
- Tiene que ser factible de cumplir.

La misión es un objetivo claro y urgente que permite aunar los esfuerzos de todo el personal llega la interior de las personas, se fija un punto de llegada y contempla un tiempo específico para alcanzarla.

Paso 2.- Identificación de objetivos y estrategias

Objetivos

Los objetivos son la fijación de resultados a lograr como efecto de una acción previamente determinada. No es posible planificar si no se ha definido anticipadamente el objetivo que se aspira alcanzar, ya que se precisa que alrededor de este se analiza la situación, se propone estrategias, se adopta decisiones, se elabora políticas y los demás planes menores.

Estrategias

Una vez definidos los objetivos, corresponde establecer las estrategias que se requieren para llevar a cabo un plan.

Una estrategia es "la determinación de metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas"

Efectivamente, la proposición de las estrategias nace de las respuestas que se dan a las interrogantes con que se inicia la formulación de la misión.

¿Y cuál debería ser?, ¿Quiénes son nuestros clientes y Quienes deberían ser?, ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?, ¿En qué área sobresalimos frente a la competencia?

Paso 3.- Proceso de desarrollo del plan

Análisis de sus capacidades

Lo que los administradores pueden hacer al momento de hacer una planeación esta delimitado tanto por las capacidades como por sus recursos disponibles.
El estudio de los recursos que dispone la empresa le permite identificar cual es la ventaja que puede tener frente a la competencia actual y futura la disponibilidad de los recursos físicos y humanos en donde condicionan a lo que es capaz de hacer.

Este análisis de recursos le permite identificar sus fortalezas sobre los cuales debe apoyar sus planes, así como también identificar sus debilidades para buscar la forma de reducirlos o eliminarlos y que no afecten al desarrollo de lo planeado.

Paso 4.- Proceso de Control y Evaluación

Una vez concluido el proceso de planeación estratégica corresponde efectuar una evaluación integral cuyos resultados servirán de base para las posteriores planeaciones, pero teniendo presente que muchas circunstancias del entorno ya no serán las mismas de las que incidió en el plan que se concluye y por tanto los nuevos planos necesariamente tendrán que ser diferentes y mejorados del proceso culminado.

Hellriegel, Jackson y Slowm (2008) mencionan 8 fases de planeación, las mismas que se detallan a continuación:

- FASE 1.- DESARROLLO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS.- los objetivos generales generan una sensación de rumbo en la toma de decisiones y tal vez no cambien de un año a otro. La misión y los objetivos no se conciben por separado.

- FASE 2.- DIAGNÓSTICO DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.- la planeación estratégica ayuda a los gerentes a identificar a identificar oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de una organización. Las fuerza políticas y los participantes internos y externos de la organización desempañan una función medular, pues determinan su misión y objetivos, además de que ejercen presiones para que se modifiquen. Los gerentes de primera línea negocian con participantes poderosos (consejo de administración, bancos, gobiernos, clientes principales y proveedores) en una tentativa por influir en tales fuerzas.

- FASE 3.- DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.- el diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse. Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados clave. Las fuerzas centrales son las fortalezas que hacen distinta y más competitiva a una empresa cuando proporciona bienes o presta servicios que cuentan con un valor único para sus clientes.

- FASE 4.- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.- El desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de 1) oportunidades y amenazas externas, 2) fortalezas y debilidades internas, y 3) la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

- FASE 5.- PREPARACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.- Debe contener lo siguiente:

    - La misión y los objetivos organizacionales

    - La oferta de bienes, servicios o ambos, sin olvidar lo que les vuelve únicos

- Un análisis y estrategias de mercado, entre las que se hallan oportunidades y amenazas y planes de contingencia si las cosas no marchan como se espera.
- Estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos necesarios para la consecución de los objetivos planteados, lo que incluye sacar partido de las fortalezas y superar los puntos flacos, además de planes de contingencia en estos rubros.
- Estrategias para cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y de los empleados.
- Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, puntos de equilibrio.

- FASE 6.- PREPARACIÓN DE PLANES TÁCTICOS.- El propósito de los planes tácticos es ayudar a instrumentar los planes estratégicos. Los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los equipos de empleados, basan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización.
- FASE 7.- CONTROL Y DIAGNÓSTICO DE RESULTADOS.- Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si estos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tal vez tengan que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los controles utilizados. Una evaluación minuciosa de los resultados revela los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.
- FASE 8.- PLANEACIÓN CONTINUA.- La planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo (por ejemplo, los nuevos competidores) y el interno (digamos, las expectativas de los nuevos empleados) cambian continuamente. Unas veces, estas alteraciones son graduales y previsibles; otras, abruptas e impredecibles.

Por otra parte César Bernal Torres y Hernán Sierra Arango (2008) indican 3 fases de la planeación estratégica, así:

- Fase Filosófica, que comprende la definición o ajuste de la misión, la visión, los valores y las políticas institucionales o corporativas.

- Misión.- define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, y establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender como se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma.

- Visión.- es una descripción imaginativa y alentadora del papel y los objetivos futuros de una organización o corporación que significativamente va más allá de su entorno actual y su posición competitiva. Es una imagen de un futuro ideal realista pero atractivo para la organización o corporación, una condición que induce a las personas a asumir compromisos para alcanzar dicho sueño o imagen que visualiza un estado de futuro mejor.

- Valores y cultura organizacionales.- los valores regulan la vida de las organizaciones y, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de éstas se fundamentan en ellos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos (y en caso que se requiera, ajustarlos o redefinirlos), con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos de la planeación; dichos valores son el punto de referencia para la planeación.

Políticas.- son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Asimismo, son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones.

- Fase Analítica, conformada por la definición de objetivos corporativos u organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en sus situaciones presentes y prospectivas, y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos.

- Definición de Objetivos estratégicos institucionales o corporativos.- sobre la base de una buena definición o ajuste de la filosofía organizacional se determinan los objetivos estratégicos para un horizonte de tiempo futuro, usualmente de largo plazo, los cuales deben estar en concordancia con la misión, la visión, los valores y las políticas, es decir, con la filosofía organizacional.

- Análisis Organizacional.- Luego de formular los objetivos estratégicos, en la planeación estratégica se procede a realizar un análisis detallado del entorno externo e interno de la organización, con el propósito de identificar las diferentes oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D) que afectarán de forma positiva o negativa la dinámica de la organización o corporación para el logro de sus objetivos estratégicos.

- Definición y formulación de estrategias.- las estrategias, al ser la guía de acción para lograr los objetivos, se formulan en el ámbito corporativo, que es la forma como se alcanzarán los objetivos corporativos, las estrategias de nivel funcional que se definen para alcanzar los objetivos funcionales o por dependencias, y las estrategias tácticas para lograr los objetivos operativos o de las divisiones.

1. Fase táctica u operativa, la cual comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) y la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico.

2. Plan de Acción.- consiste en dejar especificadas de forma clara las principales actividades a implementar según los objetivos corporativos definidos y las respectivas estrategias seleccionadas sobre la base de los análisis del entorno externo e interno de la organización, para el logro de los objetivos y la designación de los responsables de dichas actividades. Es decir, en el plan de acción se especifica que actividades se requieren implementar, cuando implementarlas y quiénes serán los responsables de ello. Usualmente, los planes de acción se sintetizan mediante cronogramas de actividades apoyados en herramientas administrativas como la programación de operaciones, entre otras.

2.4.2. Gestión Administrativa (Variable Dependiente)

DIRECCIÓN

Sergio Hernández y Rodríguez (2008) manifiesta que la dirección "Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño".

"Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos". Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml#DIRECC

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la funciónejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm

Los nuevos modelos de dirección

Félix Cuesta Fernández (1998) en su libro La Empresa Virtual, La Estructura Cosmos, Soluciones e Instrumentos de transformación de la empresa indica los nuevos modelos de dirección que se detallan a continuación:

Dirección a distancia

La Dirección a distancia podemos definirla como: el sistema de reemplazo de la dirección presencial, facilitada por las nuevas tecnologías de la información y donde la presencia ha sido reemplazada por la comunicación, utilizando los nuevos canales y medios existentes.

Teniendo en cuenta que una estructura virtual estará dispersa y, por tanto, la presencia del directivo se hace inviable, se utilizará la comunicación de forma intensiva para asegurar el progreso del proyecto para el cual se ha constituido esta empresa virtual concreta.

Este proceso de comunicación comenzará con el establecimiento de los objetivos que cada uno debe alcanzar de acuerdo con los requerimientos del siguiente componente de la cadena de valor, es decir, que utilizará como base el concepto de dirección por objetivos, el cual será complementado por la utilización intensiva de las nuevas tecnologías de la información, utilizando alguna herramienta de tipo EIS (Executive Information System).

Dirección por involucración

Este estilo de dirección nace como evolución del sistema de dirección participativa, siendo especialmente básico para cualquier estructura virtual y que podemos definir como: el estilo de dirección que se basa en la total involucración de todos los componentes de la organización en el proyecto común desde su concepción.

Este sistema de dirección, a diferencia de la dirección participativa, se basa en la aceptación de que todos los componentes que forman el sistema abierto que entendemos como empresa tienen competencias y conocimiento como para poder aportar valor al proyecto para el que se configurará la empresa virtual.

En este modelo se consigue hacer a todos partícipes del proyecto desde su concepción, con lo que una vez puesto operativo todo el mundo estará perfectamente involucrado en el mismo al ser tomado como propio.

Esta fórmula ha permitido evitar errores de bulto en la concepción de los proyectos, ya que acepta por principio que el conocimiento está en el que desarrolla la actividad específica y no en el que se imagina cómo se realizan actividades desde un despacho, quien puede llegar a realizar planteamientos óptimos pero inviables en la práctica.

Dentro de este modelo, la comunicación tiene que llegar a su máximo exponente desde el principio, por lo cual la ética y la honestidad deben presidir el mismo, ya que todos estarán en los secretos del proyecto desde el principio.

Dirección By Consent

Al igual que los modelos anteriores, nace como evolución de alguno de los dos sistemas que se ha planteado como pilares de los nuevos modelos de dirección y en este caso en concreto se habla de un modelo evolucionado de la dirección por objetivos.

Se define este modelo como el sistema basado en el acuerdo entre las partes, creando un entorno común de entendimiento, con lo que el concepto de obediencia pierde su sentido siendo reemplazado completamente por el acuerdo y la negociación.

Este es uno de los sistemas que más se demandan en la actualidad, ya que el nivel de los empleados es cada vez superior y en vez de obedecer necesitan estar de acuerdo y más aún cuando estamos hablando de estructuras virtuales, donde los que realizan una actividad en particular, ni siquiera dependen de ninguna manera jerárquica de la empresa que gestiona la red, con lo que cualquier tipo de imposición llevaría consigo la posible quiebra de la estructura.

Dirección by walking around

La dirección by Walking Around, es uno de los sistemas más utilizados por las compañías que podemos calificar como excelentes, ejemplos de este tipo de dirección lo encontramos en empresas como El Corte Inglés o Hewlett Packard, siendo sinérgico con los sistemas de dirección por objetivos y participativos o por involucración.

En concreto, se trata de un estilo de dirección basado en el contacto y la comunicación permanente e informal entre todos los empleados con sus jefes respectivos, en el área de trabajo de los empleados.

Para que este estilo de dirección sea realmente efectivo es fundamental que el directivo cumpla con una serie de reglas fundamentales, lo que presentamos a continuación a nivel de consejos fundamentales:

1. Involucrar a los empleados afectados en el establecimiento de objetivos.
2. Expresar reconocimiento continuo por los trabajos bien hechos.
3. Tratar con los empleados de manera informal.
4. Ir hacia las áreas de trabajo de los empleados y comentar informalmente con ellos en su propio terreno.

5. Pedir opinión a los empleados y escucharlos con una mente abierta, tratando de entender sus puntos de vista.
6. Compartir la información no confidencial con los empleados, pidiéndolas su opinión al respecto.
7. Evitar acciones desmotivadoras, positivando todo e intentando que todas las acciones sirvan de aprendizaje.
8. Escuchar el 80 por 100 del tiempo y hablar el 20 por 100.
9. Preguntar a los empleados por los rumores que han escuchado para desmontarlos, tratándolos adecuadamente.
10. Entrar en las trincheras de los empleados, buscando las oportunidades para entender mejor su trabajo.
11. Dar información a los empleados después de las reuniones de dirección.
12. Preguntar a los empleados qué puedes hacer para ayudarles en su trabajo.
13. Preguntar a los empleados cómo sintonizar mejor.
14. Preguntar a los empleados sobre lo que hacen y cómo se encuentran nuestros clientes.
15. Recompensar en público y corregir en privado.
16. Encontrar los temas que más les gustan a cada empleado y comentar sobre el particular como acercamiento a cada uno.
17. Disciplinarse para hablar todos los días con todos los empleados.
18. Establecer puentes de unión con los empleados con los que no se está cómodo.
19. Establecer objetivos mensuales sobre cómo realizar este tipo de dirección.
20. Preparar e implantar todas las ideas que se ocurran para comunicar mejor con los empleados.

Gestión Administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir,

coordinar y controlar. Disponible en http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm.

George Terry define a la gestión de la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (George Terry; 2005).

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2009) explica que la administración es la acción de administrar acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Gestión Presupuestaria

Es la capacidad de los Pliegos Presupuestarios para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado Año Fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. Disponible en http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm

Para Antonio Lavolpe y Carmelo L. Capasso (2000) la gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año, y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

La Gestión Presupuestaria de los Gobiernos Locales, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. Es la Dirección Nacional del Presupuesto Público la más alta autoridad técnico-normativa en materia presupuestal y es la que regula mediante disposiciones normativas el Sistema Nacional del Presupuesto, entre ellos el Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales. (Luis Alfonzo Cerna Apaza, 2006).

Gestión Pública

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Disponible en: http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm

Según Vicente Ortún (2002) Gestión Pública es gestión con las limitaciones derivadas del carácter público del cometido. Gestión refiere, según el contexto, tanto una práctica (gestión con minúscula) como un conjunto de disciplinas (Gestión con mayúscula). Se considera la gestión como práctica y como disciplina, con particular atención al papel de la Economía. Las limitaciones derivadas del carácter público del cometido pueden clasificarse en no abordables por esenciales (satisfacen objetivos sociales superiores al de la eficiencia) y abordables bien por la investigación bien por la acción. Así se llega a otra forma de contemplar la gestión pública: la acción sobre dos familias de limitaciones mitigables - falta de incentivos organizativos y falta de incentivos individuales- mediante dos grupos de actuaciones: introducción de mecanismos de competencia y aplicación de técnicas de gestión, respectivamente.

La gestión es la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, por eso por gestión pública podemos entender la capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda. La gestión pública es el conjunto de acciones

mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (BGM Acuña 2007).

Gestión de Recursos Humanos

Para Elio Rafael De Zuani la Gestión de Recursos Humanos pude definirse "como un complejo conjunto de actividades individuales que se aplican sobre el colectivo humano de un organización, con la finalidad de conseguir, del mismo, la prestación de los esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales.

Estas actividades comprenden procesos administrativos de planificación, dirección y control, y procesos técnicos especializados como la provisión, formación, asignación y mantenimiento de los recursos humanos.

La gestión de recursos humanos puede, por tanto, conceptualizarse como un proceso de naturaleza sistémica, en el cual se contemplan actividades interdependientes que se afectan mutuamente. Los elementos definitorios de este sistema son:

- Unos inputs básicos constituidos por la información y el factor humano.
- Una operación del sistema o proceso de transformación a través de una serie de actividades
- Un output que se refleja en un colectivo humano y unos comportamientos que faciliten el logro de los objetivos y la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.

Para María Escat Cortés (2007), el concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". De esta definición se desprende lo siguiente:

- En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

- Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).

- Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).

- Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Gestión Organizacional

Implica las características del modelo organizativo para alcanzar el cumplimiento de sus fines. Abarca las formas que la institución adopta para planificar, ejecutar y evaluar su actividad y alcanzar los mejores resultados. Disponible en: *www.investigar.info/.../ desarrolloindicedecalidaddegestioneducativa*

La gestión Organizacional es el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, las oportunidades y desventajas de los resultados de las acciones u omisiones gerenciales que dificultan el logro de los objetivos y la adecuada toma de decisiones. La gestión Organizacional es llevada a todos los ámbitos de la empresa, y se resume en un concepto macro como el apoyo en el desarrollo de prácticas y conceptos que facilitan el alineamiento de la organización desde su principio. Busca amalgamar una institución claramente definida; desde sus políticas, directrices y capital humano, hasta sus operaciones y procedimientos. Disponible en http://www.fbco.biz/mainland/gestion.html

Gestión de Gobierno

Implica las condiciones de gobernabilidad institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido, ya que se considera al factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión. Disponible en:

www.investigar.info/.../ desarrolloindicedecalidaddegestioneducativa

La gestión de gobierno se refiere, en un sentido amplio, a la forma en que las instituciones económicas, sociales y políticas de un país ejercen el poder. Esta definición amplia abarca múltiples cuestiones relacionadas. Disponible en:

http://siteresources.worldbank.org/INTPRS1/Resources/383606-1205334112622/4768783-1205337105916/5513_Gov0923.pdf

2.5 HIPÓTESIS

La planificación estratégica incidirá en la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Planificación Estratégica

Variable Dependiente: Gestión Administrativa

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO

El presente trabajo de investigación mantiene un enfoque investigativo cualitativo porque se enfoque hacia la descripción y observación del tema planteado y cuantitativo porque permite el análisis de los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas aplicadas a los funcionarios y consecuentemente llegar a resultados objetivos

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de sustentar el desarrollo de la investigación se utilizará la investigación:

Documental – Bibliográfica

Ya que es necesario realizar consultas en documentos tales como libros, registros, leyes, manuales y tesis con la finalidad de ampliar y profundizar conceptualizaciones de diversos autores.

De campo

La investigación es de campo porque el estudio se efectúa en el lugar y tiempo en donde se desarrollan los hechos objeto de estudio.

3.3 NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los niveles de investigación a utilizarse en el presente trabajo serán:

Explorativa

La investigación es explorativa por cuanto es necesario para iniciar la investigación visitar la Dirección de Recursos Humanos y reconocer las variables de interés investigativo.

Descriptiva

La investigación permite conocer la realidad del problema y describir lo que sucede asociando las dos variables.

Asociación de variables

Para determinar la relación existente entre las variables en estudio en un contexto determinado.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Por ser el tema específico se contará con toda la población para el desarrollo del tema planteado detallado de la siguiente manera:

- 12 funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos
- Rector
- Vicerrector Académico
- Vicerrector Administrativo
- Director de Planificación
- Director de Recursos Humanos
- Director Financiero
- 2 Analistas de Planificación

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 01.- Variable Independiente: Planificación Estratégica

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin evaluar los aspectos operativos de la situación presente de la Dirección de RRHH de la UTA, con el propósito de 'dar seguimiento, anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.	Filosófica	Misión Visión Valores Políticas	¿Se aplica la misión y la visión departamental? ¿Se desarrollan políticas departamentales?	Formulario de encuesta y entrevista dirigida al nivel directivo y funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos
	Analítica	Análisis Interno Análisis Externo	¿Tiene conocimiento acerca de las fortalezas y debilidades de la Dirección? ¿Se realiza un análisis de las oportunidades ya amenazas existentes?	
	Operativa	Objetivos Estrategias	¿Se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la dirección de Recursos Humanos? ¿Existen estrategias claramente definidas para el logro de objetivos?	
	Seguimiento	Evaluación Control	¿Se evalúa la ejecución de la planificación de la Dirección de Recursos Humanos?	

Fuente: Operacionalización variable independiente

Cuadro N° 02.- Variable Dependiente: Gestión Administrativa

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar, y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos mediante el uso de seres humanos y de otros recursos	Proceso	Planear Organizar Ejecutar Controlar	• ¿La planificación de la Dirección de Recursos Humanos se la realiza técnicamente? • ¿La organización existente ayuda al cumplimiento de la planificación? • ¿Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado? • ¿Se realiza un control de las actividades ejecutadas?	Formulario de encuesta y entrevista dirigida al nivel directivo y funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos
	Objetivos	Corto plazo Mediano Plazo Largo Plazo	• ¿Los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos tienen conocimiento de los objetivos departamentales y su cumplimiento?	
	Recursos	Humanos Materiales Tecnológicos	• ¿Existe personal idóneo para el desempeño de funciones en la Dirección de Recursos Humanos? • ¿Existe una óptima utilización de recursos materiales en la Dirección de Recursos Humanos? • ¿Se gestiona innovación tecnológica para la Dirección de Recursos Humanos?	

Fuente: Operacionalización variable dependiente

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas que se utilizarán durante la elaboración del proyecto están las siguientes:

Entrevista, esta técnica se utilizará porque permite mantener un contacto directo con los funcionarios que se considera fuente de información, cuyo instrumento es un cuestionario de entrevista dirigida a las autoridades de la Institución con el propósito de obtener la calidad de la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos y el apoyo recibido a la gestión institucional.

Encuesta, dirigida al personal Administrativo, docente y trabajadores de la Institución, cuyo instrumento es un cuestionario elaborado con preguntas que permitirán obtener información sobre el problema planteado.

3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La información obtenida tendrá validez ya que se realizará a la parte seleccionada como muestra de toda la población de estudio y confiabilidad porque se realizará encuestas repetitivas a las personas que forman parte del tema a investigarse para comprobar que la respuesta de la primera encuesta coincide con la segunda, con la finalidad de generar índices que permitan determinar la factibilidad o no del proyecto.

3.8 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cuadro N° 03.- Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS		EXPLICACIÓN
1.	¿Para qué se realizará la investigación?	Para que la Dirección de Recursos Humanos disponga de una planificación estratégica a través de una eficiente gestión administrativa
2.	¿De qué personas u objetos tratará la investigación?	Funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos
3.	¿Quién realizará la investigación?	La investigadora Gabriela Jiménez
4.	¿Cuándo se realizará la investigación?	Período comprendido entre los años 2007 – 2011
5.	¿En dónde se realizará la investigación?	Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato
6.	¿Cuántas veces se aplicarán las técnicas de Investigación?	Cuatro veces, una a las autoridades (Rector, Vicerrectores, Decanos, Subdecano), otra al personal docente a contrato y nombramiento, otra al personal administrativo a contrato y nombramiento y otra a trabajadores de la Institución
7.	¿Qué técnicas de recolección se aplicará?	Entrevista, Observación Directa y encuesta
8.	¿Con qué?	Cuestionario de entrevista, registros específicos y cuestionario de encuesta
9.	¿En qué situación?	Oficinas de la Dirección de Recursos Humanos

Fuente: Plan de Recolección de información

3.9 PLAN PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la aplicación de este plan para el procesamiento de la información se deben seguir varios pasos que se detallan a continuación:

- Depuración de datos, es decir seleccionar la información que se considera válida y la información defectuosa.
- Elaboración de cuadros de las respuestas obtenidas por cada una de las preguntas de la encuesta.
- Codificación, consiste en asegurar un numero co-relativo a cada una de la categoría que comprende el cuestionario, se trata de cada respuesta del cuestionario de los cuadro de observación, sean representadas por indicaciones numéricas (códigos) que facilitan la tabulación.
- Tabulación de datos en donde se aplicará las herramientas estadísticas, se ingresará los datos al computador para el procesamiento respectivo.
- Graficación en donde se elabora de de forma demostrativa los cuadros obtenidos.
- Consideración de respuestas de mayor significación.
- Estudio estadístico de datos para representación de resultados.

3.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- Análisis estadístico de los resultados obtenidos destacando relaciones existentes entre los objetivos e hipótesis de la investigación.
- Interpretación de los resultados con apoyo del marco teórico que permite determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis.
- Comprobación de resultados en base a la pregunta directriz.
- Formulación y establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las encuestas realizadas a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato y las entrevistas efectuadas a las Autoridades de la Institución permitieron evidenciar que la Dirección no cuenta con una adecuada planificación, que existe una deficiente gestión administrativa, que los funcionarios del departamento desconocen la poca planificación existente porque no se los involucra en los procesos que lleva la Dirección, estos resultados se lograron mediante la tabulación de datos a través de las preguntas planteadas, para lo que fue necesario utilizar el programa estadístico SPSS.

A continuación se cita cada una de las preguntas que formaron parte de la encuesta con su respectivo análisis e interpretación

Pregunta 1: ¿Se involucra al personal de la Dirección de Recursos Humanos en la elaboración de la Planificación Estratégica?

Cuadro Nº 04.- Involucramiento del personal de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	14,3	14,3	14,3
	A veces	9	64,3	64,3	78,6
	Nunca	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

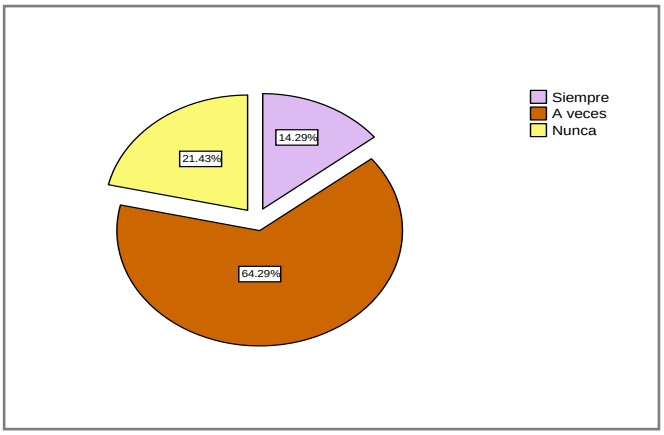


Gráfico Nº 04.- Porcentaje de involucrados del personal de Recursos Humanos
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 servidores universitarios entrevistados se tiene que el mayor porcentaje 64.29% indican a veces se involucra al personal de la Dirección de Recursos Humanos en la elaboración de la planificación estratégica, el 21.43% manifiestan que nunca se involucra al personal y el 14.29% menciona que siempre se involucra al personal en la elaboración de la planificación estratégica.

Los resultados encontrados se deben a que la elaboración de la planificación estratégica esta asignada al nivel directivo sin embargo los servidores universitarios tienen que participar de la misma por cuanto es una prospectiva en donde se involucra el futuro de las personas.

Pregunta 2: ¿Se aplica la misión y la visión departamental?

Cuadro Nº 05.- Aplicación de la misión y visión departamental

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	42,9	42,9	42,9
	No	7	50,0	50,0	92,9
	No se	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

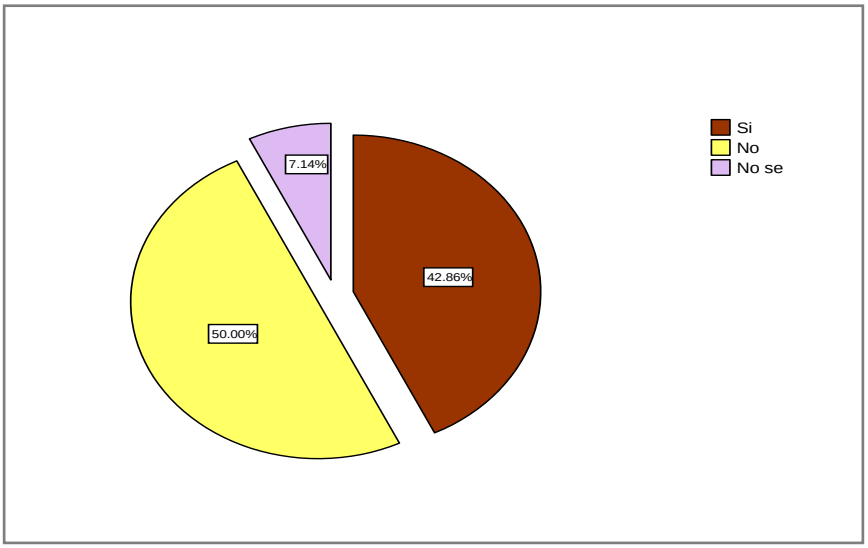


Gráfico Nº 05.- Porcentaje de aplicación de la misión y visión departamental
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De la información levantada se determinó que el 50% de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos manifiestan que no aplica la misión y la visión departamental, el 42.86% indican que si se aplica y un 7.14% mencionan que desconocen si se aplica o no la misión y visión departamental.

Se puede ver que la misión y la visión departamental no se aplican por cuanto no se encuentra claramente establecida ni difundida a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos.

Pregunta 3: ¿Se desarrollan políticas departamentales?

Cuadro Nº 06.- Desarrollo políticas departamentales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	50,0	50,0	50,0
	No	6	42,9	42,9	92,9
	No se	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

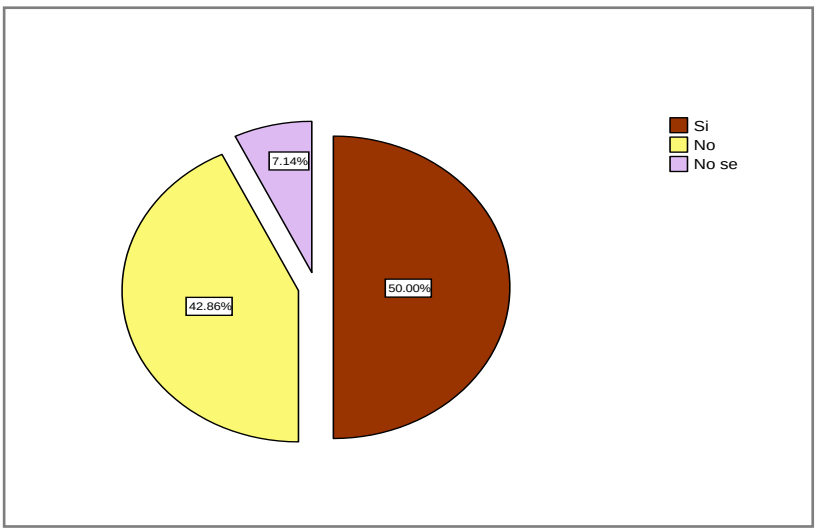


Gráfico Nº 06.- Porcentaje desarrollo de políticas departamentales
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 funcionarios encuestados se tiene que el 50% comentan que si se desarrollan políticas departamentales, el 42. 86% indican que no se desarrollan políticas departamentales y el 7.14% desconocen si se desarrollan o no políticas departamentales en la Dirección de Recursos Humanos.

Se puede indicar que el 50% de los funcionarios mencionan que si se desarrollan políticas departamentales considerando que cada en uno de ellos cuenta con políticas básicas establecidas por si mismos para el desempeño de sus funciones.

Pregunta 4: ¿Tiene conocimiento acerca de las fortalezas y debilidades de la Dirección de Recursos Humanos?

Cuadro Nº 07.- Conocimiento de fortalezas y debilidad de la Dirección de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	2	14,3	14,3	14,3
	Poco	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

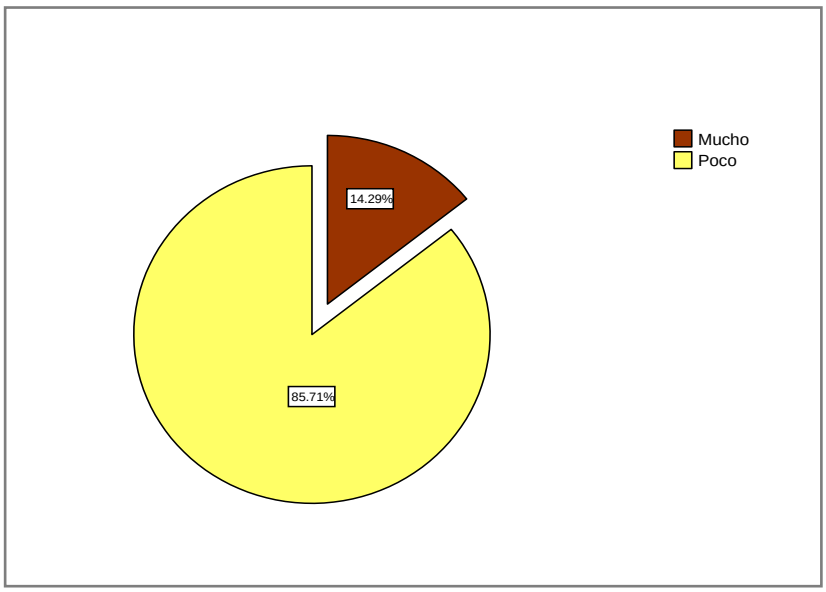


Gráfico Nº 07.- Porcentaje de conocimientos de fortalezas y debilidades
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De la información levantada se determinó que el 85.71% de los funcionarios (12 personas) conocen poco acerca de las fortalezas y debilidades de la Dirección de Recursos Humanos y un 14.29% tienen un amplio conocimiento acerca de ellas.

Podemos observar que no se ha realizado un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la Dirección de Recursos Humanos, el mismo que permite identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse.

Pregunta 5: ¿Se realiza un análisis de las oportunidades y amenazas existentes en la Dirección de Recursos Humanos?

Cuadro Nº 08.- Análisis de oportunidades y amenazas de la Dirección de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	14,3	14,3	14,3
	A veces	9	64,3	64,3	78,6
	Nunca	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

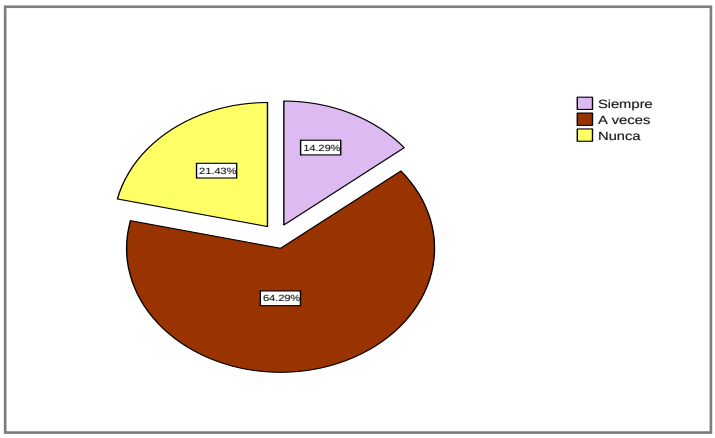


Gráfico Nº 08.- Porcentaje de oportunidades y amenazas de la Dirección
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De la información levantada se determina que el 64.29% de los servidores universitarios indican que a veces se realiza un análisis de oportunidades y amenazas existentes en la Dirección de Recursos Humanos, el 21.43% manifiestan que nunca se realiza un análisis de oportunidades y amenazas y un 14.29% dicen que siempre se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de la Dirección.

Es evidente que en la Dirección de Recursos Humanos no se ha realizado un análisis minucioso de las oportunidades y amenazas para la Dirección, siendo esto indispensable para la elaboración del plan estratégico pues permite realizar planes de contingencia si las cosas no marchan como se espera.

Pregunta 6: ¿Se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la Dirección de Recursos Humanos?

Cuadro Nº 09.- Cumplimiento de objetivos en la Dirección de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	14,3	14,3	14,3
	No	10	71,4	71,4	85,7
	No se	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

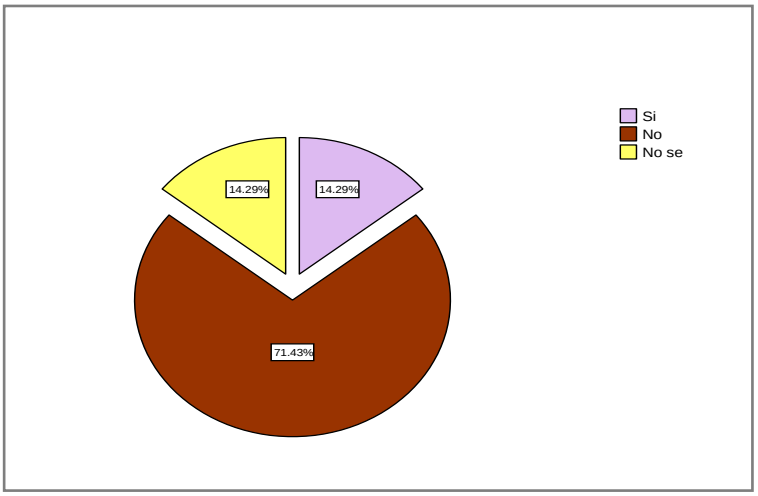


Gráfico Nº 09.- Porcentaje de cumplimiento de objetivos
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los funcionarios encuestados se tiene que el mayor porcentaje 71.43% indica que no se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la Dirección de Recursos Humanos, el 14.29% desconoce si se da cumplimiento de los objetivos de la Dirección y el otro 14.29% mencionan que si se da cumplimiento a los objeticos establecidos en la Dirección de Recursos Humanos.

Se concluye indicando que de los resultados encontrados se puede evidenciar que no se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la Dirección por no contar con objetivos a largo plazo claramente definidos existiendo únicamente objetivos a corto plazo señalados en los planes operativos anuales.

Pregunta 7: ¿Existen indicadores de Gestión que permitan medir los resultados alcanzados a través de la planificación estratégica?

Cuadro Nº 10.- Medición de resultados a través de indicadores de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	7,1	7,1	7,1
	No	10	71,4	71,4	78,6
	No se	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

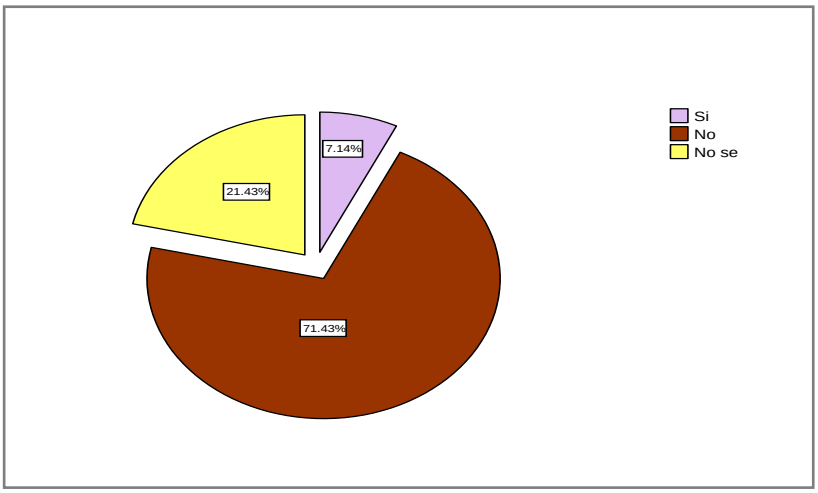


Gráfico Nº 10.- Porcentaje de resultados a través de indicadores de gestión
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 funcionarios encuestados se tiene que el mayor porcentaje 71.43% indican que no existen indicadores de gestión, el 21.43% mencionan que desconocen la existencia de indicadores de gestión y un 7.14% dice que si existen indicadores de gestión que permiten medir los resultados alcanzados a través de la planificación estratégica.

Los resultados encontrados se deben a que en la Dirección de Recursos Humanos no se ha establecido objetivos estratégicos definidos.

Pregunta 8: ¿Existen estrategias claramente definidas para el logro de objetivos?

Cuadro Nº 11.- Estrategias para el logro de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	21,4	21,4	21,4
	No	10	71,4	71,4	92,9
	No se	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

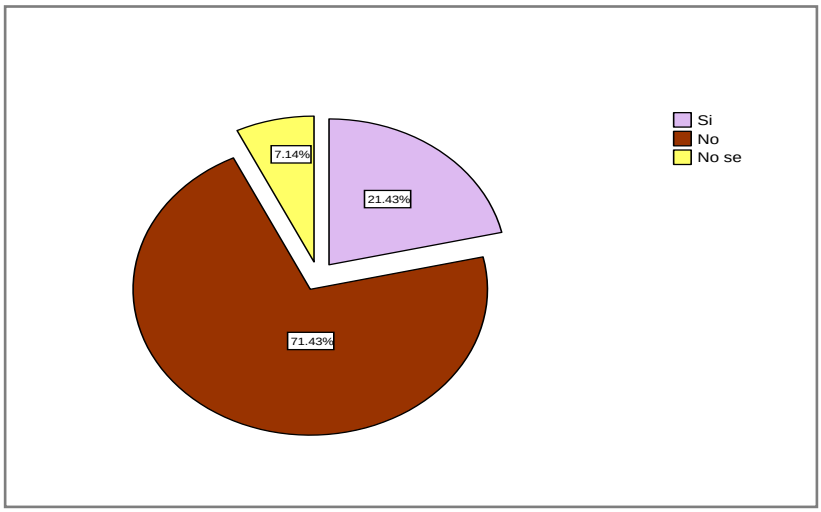


Gráfico Nº 11.- Porcentaje de logro de objetivos a través de estrategias
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De la información levantada se tiene que el 71.43% mencionan que no existen estrategias claramente definidas para el logro de objetivos, el 21.43% indican que si existen estrategias definidas y el 7.14% dicen que desconocen si existen estrategias para el logro de objetivos.

Los resultados encontrados se deben a que en la Dirección de Recursos Humanos no se encuentran establecidas estrategias departamentales que permitan el logro de objetivos por falta de un compromiso con la dirección.

Pregunta 9: ¿Se evalúa la ejecución de la planificación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos?

Cuadro Nº 12.- Evaluación de ejecución de la planificación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	35,7	35,7	35,7
	No	8	57,1	57,1	92,9
	No se	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

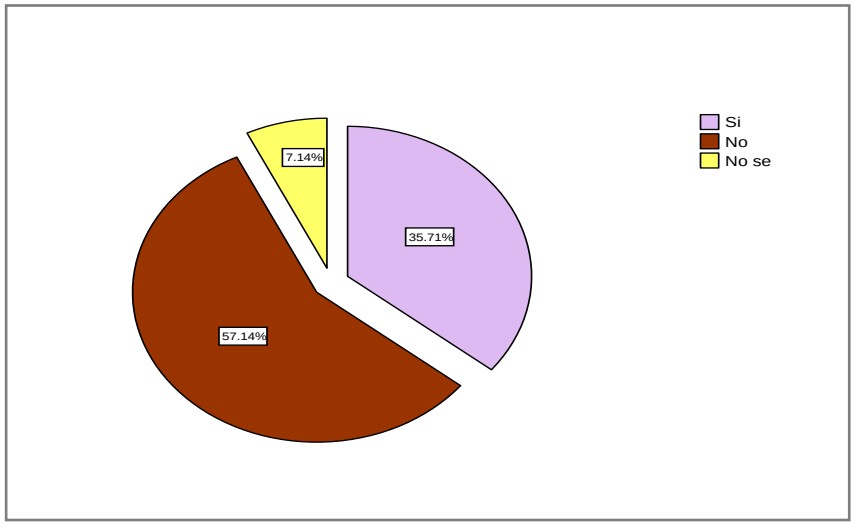


Gráfico Nº 12.- Porcentaje de evaluación de la planificación estratégica
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 funcionarios encuestados se tiene que el 57.14% comenta que no se evalúa la ejecución de la planificación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos, el 35.71% menciona que si se evalúa la planificación estratégica y el 7.14% desconoce si se evalúa o no la planificación estratégica de la Dirección.

Se puede notar que los datos encontrados se deben a que en la Dirección de Recursos Humanos no existen indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos para la adecuada toma de decisiones para asegurar el futuro.

Pregunta 10: ¿La estructura organizacional existente ayuda al cumplimiento de la Planificación Estratégica?

Cuadro Nº 13.- Estructura Organizacional y cumplimiento de la Planificación Estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	35,7	35,7	35,7
	No	8	57,1	57,1	92,9
	No se	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

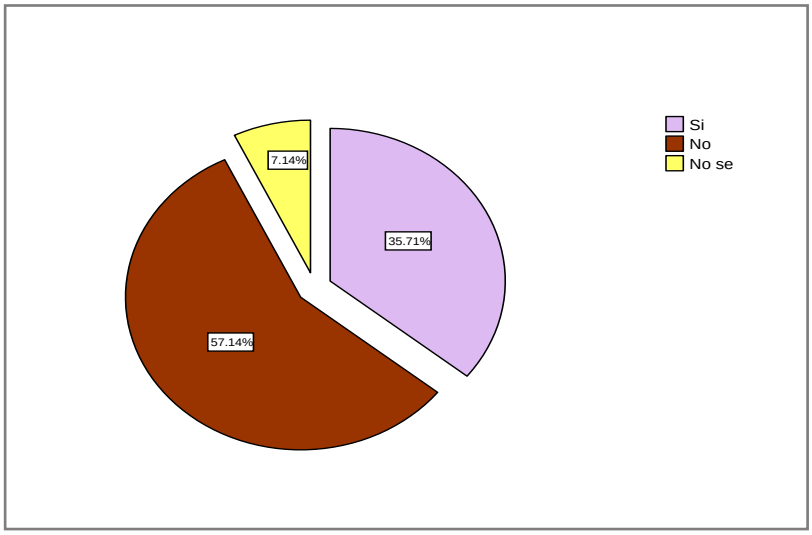


Gráfico Nº 13.- Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica en relación a la estructura organizacional
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 servidores universitarios el 57.14% indican que la estructura organizacional no ayuda al cumplimiento de la Planificación Estratégica, el 35.71% comentan que la estructura organizacional si ayuda a la planificación de la Dirección de Recursos Humanos y el 7.14% menciona que desconoce si la estructura organizacional ayuda o no al cumplimiento de la Planificación Estratégica.

La estructura organizacional de la Dirección de Recursos Humanos es obsoleta existiendo un manual orgánico funcional de 1980 y no por procesos como lo establece la ley.

Pregunta 11: ¿Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado?

Cuadro Nº 14.- Ejecución de actividades conforme a lo planificado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	21,4	21,4	21,4
	A veces	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

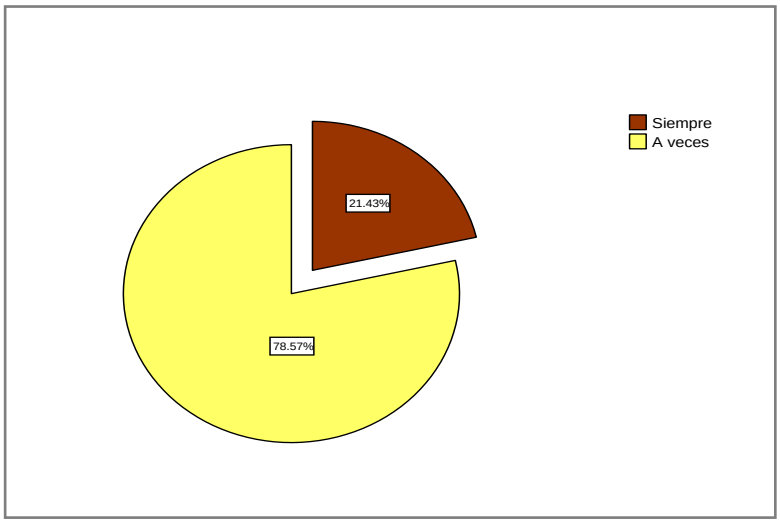


Gráfico Nº 14.- Porcentaje de ejecución de actividades conforme a lo planificado
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 funcionarios encuestados se tiene que el mayor porcentaje 78.57% manifiestan que a veces se ejecutan las actividades de acuerdo a lo planificado y el 21.43% indican que siempre se ejecutan las actividades de acuerdo a lo planificado.

Los resultados encontrados se deben a que no existe control a la gestión por parte del nivel directivo.

Pregunta 12: ¿Se realiza un control de las actividades ejecutadas?

Cuadro Nº 15.- Control de actividades ejecutadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	14,3	14,3	14,3
	A veces	8	57,1	57,1	71,4
	Nunca	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

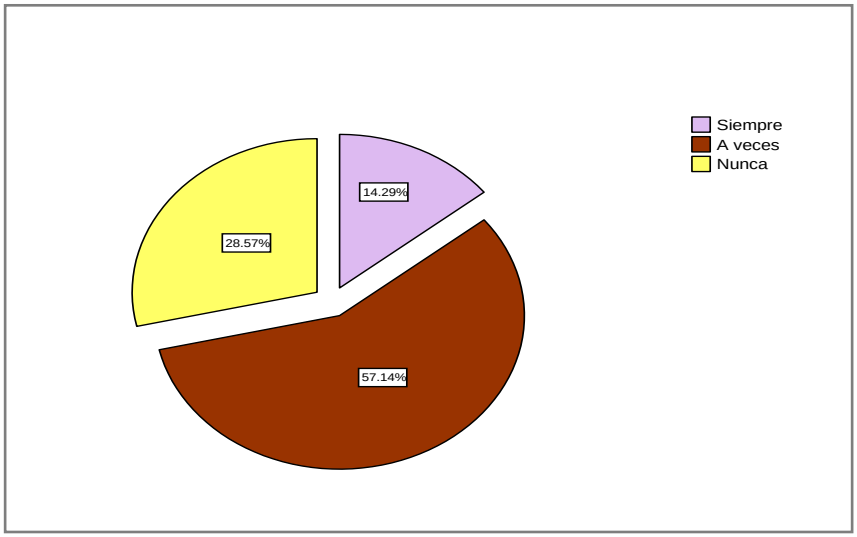


Gráfico Nº 15.- Porcentaje de control de actividades ejecutadas
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 funcionarios encuestados se tiene que el 57.14% manifiestan que a veces se realiza el control de las actividades ejecutadas, el 28.57% indican que nunca se realiza dicho control y el 14.29% dicen que siempre se realiza el control de las actividades ejecutadas de la Dirección de Recursos Humanos.

De los resultados obtenidos se puedo observar que en la Dirección de Recursos Humanos no se asigna a un responsable que se encargue del control de las actividades ejecutadas.

Pregunta 13: ¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos?

Cuadro Nº 16.- Gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	2	14,3	14,3	14,3
	Buena	11	78,6	78,6	92,9
	Deficiente	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

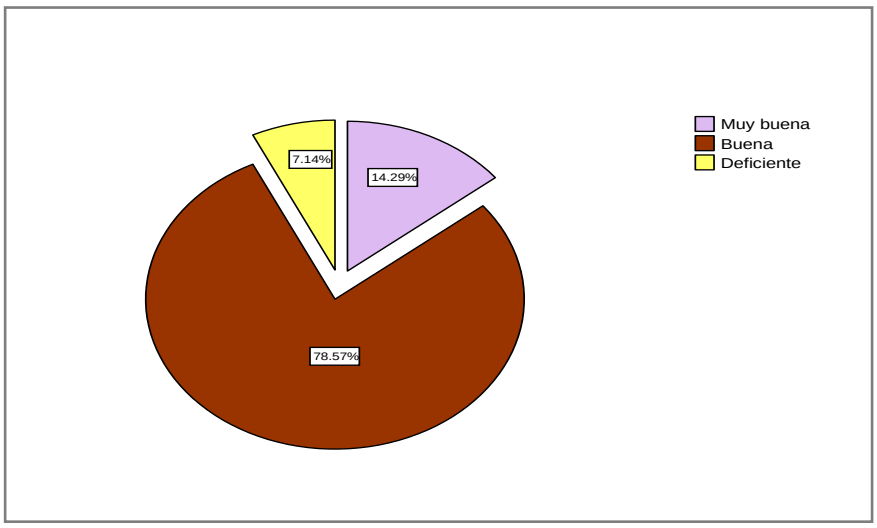


Gráfico Nº 16.- Porcentaje de calificación de la gestión administrativa de RRHH
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 servidores universitarios el mayor porcentaje 78.57% califica a la gestión administrativa como Buena, el 14.29% como muy Buena y el 7.14% como deficiente.

Los resultados encontrados se deben a que la gestión realizada por los funcionarios depende de terceras personas lo que obstaculiza el normal desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos.

Pregunta 14: ¿Existe un adecuado suministro de recursos materiales en la Dirección de Recursos Humanos?

Cuadro Nº 17.- Suministro de recursos materiales a la Dirección de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	14,3	14,3	14,3
	A veces	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

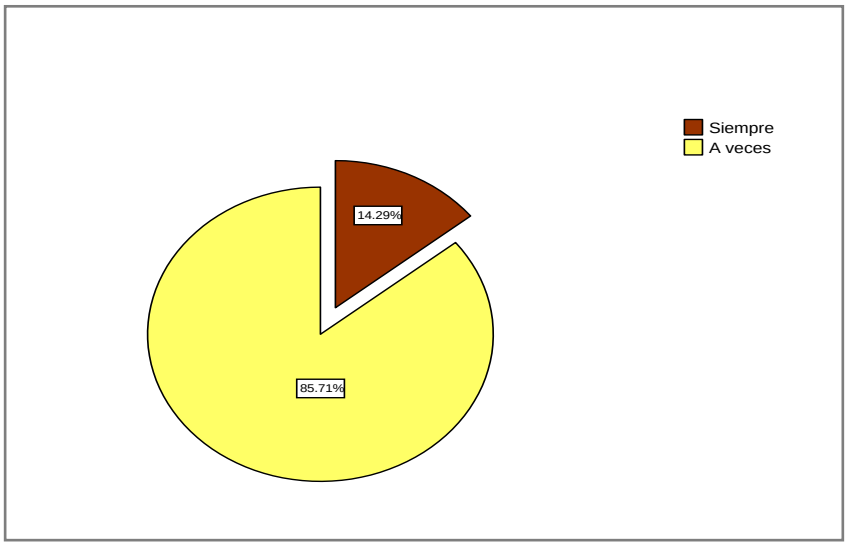


Gráfico Nº 17.- Porcentaje de suministro de recursos materiales
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los 14 funcionarios encuestados se tiene que el mayor porcentaje 85.71% manifiestan que a veces existe un adecuado suministro de recursos materiales mientras que el 14.29% indica que siempre existe un adecuado suministro de recursos materiales.

A pesar de tener un POA en la Dirección de Recursos Humanos, existe un inadecuado suministro de recursos materiales.

Pregunta 15: ¿Se gestiona innovación tecnológica para la Dirección de Recursos Humanos?

Cuadro Nº 18.- Innovación tecnológica en Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	14,3	14,3	14,3
	No	9	64,3	64,3	78,6
	No se	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios

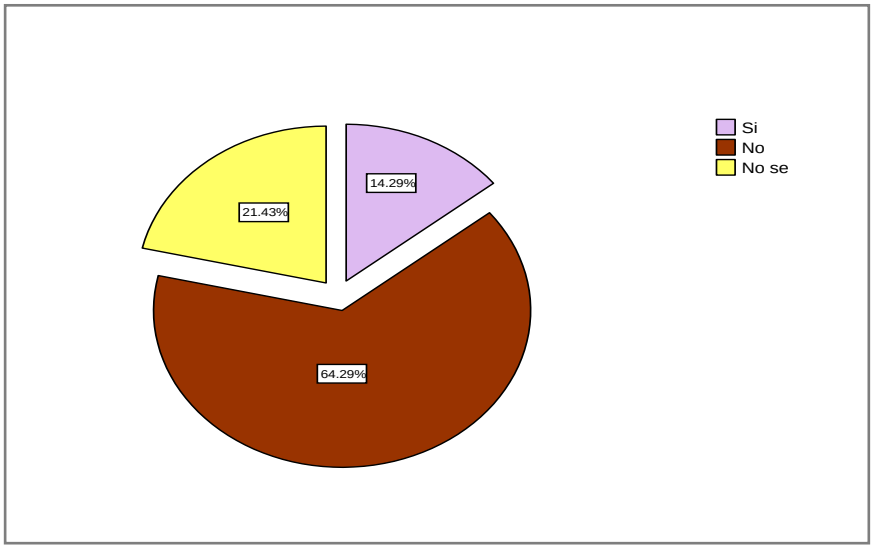


Gráfico Nº 18.- Porcentaje de gestión en innovación tecnológica para la Dirección de Recursos Humanos
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Análisis e Interpretación:

De los funcionarios encuestados se puede observar que el mayor porcentaje 64.29% mencionan que no se gestiona innovación tecnológica para la Dirección de Recursos Humanos, el 21.43% desconoce si se gestiona o no innovación tecnológica y el 14.29% indica que si se gestiona innovación tecnológica.

Se puede concluir en base a los resultados que en la Dirección de Recursos Humanos no se aplica adecuadamente la planificación estratégica.

ENTREVISTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Fidel Castro
CARGO QUE DESEMPEÑA: Delegado Sr. Rector
FECHA: 24 de Agosto del 2011

1. **¿Cree usted que la planificación de la Dirección de Recursos Humanos se la realiza técnicamente?**

Desconozco como la Dirección de Recursos Humanos realiza su planificación, lo que si estoy seguro es que si la tienen ésta podría ser mejor con el tiempo.

2. **Considera que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos trabajan en función de los objetivos departamentales**

Los funcionarios de la Dirección trabajan parcialmente en función de los objetivos, esto se debe talves porque desconocen los mismos.

3. **¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos en la toma de decisiones?**

La gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos es regular porque no existe un control adecuado de la información es distorsionada, la información no es confiable para una adecuada toma de decisiones a nivel de autoridades, los procesos que efectúa la Dirección son demorosos.

ENTREVISTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Dr. M. Sc. Galo Naranjo López
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Vicerrector Académico
FECHA:	24 de Agosto del 2011

1 ¿Cree usted que la planificación de la Dirección de Recursos Humanos se la realiza técnicamente?

La Dirección de Recursos Humanos no cuenta con una adecuada planificación, ya que no aporta al logro de metas y objetivos institucionales.

2 Considera que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos trabajan en función de los objetivos departamentales

Los funcionarios no se ven comprometidos con la Dirección por lo que no se sienten motivados a trabajar en función de los objetivos departamentales.

3 ¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos en la toma de decisiones?

La gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos es regular ya que la información emitida por el Departamento no es confiable y mucho menos oportuna, procesos muy burocráticos que provocan la insatisfacción de los usuarios internos y externos.

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO CEPOS

ENTREVISTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. M. Sc. Jorge León Mantilla
CARGO QUE DESEMPEÑA: Vicerrector Administrativo
FECHA: 25 de Agosto del 2011

1. **¿Cree usted que la planificación de la Dirección de Recursos Humanos se la realiza técnicamente?**

La Dirección de Recursos Humanos no realiza su planificación técnicamente puesto que la Universidad no cuenta con una estructura orgánica por procesos y tampoco un manual de clasificación y valoración de puestos, recién en este año se ha pagado a una Consultora para que levante la información, por lo tanto los procesos que realiza la Dirección de Recursos Humanos no tienen sustento.

2. **Considera que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos trabajan en función de los objetivos departamentales**

No, los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos no trabajan en función de objetivos departamentales.

3. **¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos en la toma de decisiones?**

La gestión Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos es regular en virtud de que no existen iniciativas que permita el cambio de procesos administrativos, los trámites son muy burocráticos, son excesivamente lentos y no existe un servidor para sustentar un plan de modernización que agilite los procesos.

ENTREVISTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Econ. Santiago López
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Director de Planificación y Evaluación
FECHA:	25 de Agosto del 2011

1. **¿Cree usted que la planificación de la Dirección de Recursos Humanos se la realiza técnicamente?**

La Dirección de Recursos Humanos no realiza su planificación de manera técnica ya que lo único que existe es un Plan Operativo Anual realizado de manera superficial y que no se da cumplimiento con lo establecido durante el año.

2. **Considera que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos trabajan en función de los objetivos departamentales**

Los funcionarios a mi entender desconoce el Plan Operativo Anual y consecuentemente los objetivos departamentales.

3. **¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos en la toma de decisiones?**

La gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos es lenta y la información para la toma de decisiones no es confiable, veraz ni oportuna, contiene errores los mismos que al ser corregidos provocan demora en los procesos.

ENTREVISTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Dr. MBA. Carlos Fuentes Espín
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Director de Recursos Humanos
FECHA:	26 de Agosto del 2011

1. **¿Cree usted que la planificación de la Dirección de Recursos Humanos se la realiza técnicamente?**

La planificación para la Dirección de Recursos Humanos se la ha hecho parcialmente, no ha sido posible aplicar toda la metodología establecida para el efecto debido fundamentalmente a que la magnitud del trabajo se ha orientado a cumplir con actividades operativas que han demandado de tiempo y sobretodo de soluciones inmediatas. Las actividades no responden a una planificación integral donde se articulen todos los subsistemas de Gestión del Talento Humano.

2. **Considera que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos trabajan en función de los objetivos departamentales**

Se trabaja conforme al Plan Operativo Anual de la Dirección de Recursos Humanos que se encuentra elaborada de acuerdo a las directrices emitidas por el Departamento de Planificación y Evaluación.

3. **¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos en la toma de decisiones?**

La gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos es muy buena porque en esta unidad se generan las informaciones más importantes e indicadores de gestión del Talento Humano, se genera una gran cantidad de información de todos y cada uno de los Servidores Universitarios y sobre esta base se toman decisiones, sin embargo es preciso reconocer que se advierte deficiencias en determinados procesos y aspectos sujetos a revisión y ajustes inmediatos.

El equipo de trabajo necesita capacitación continua y automatizada en función de los requerimientos modernos de Talento Humano.

ENTREVISTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Dra. Mg. Silvia Toaza
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Directora Financiera
FECHA:	26 de Agosto del 2011

1. **¿Cree usted que la planificación de la Dirección de Recursos Humanos se la realiza técnicamente?**

Desconozco la planificación existente en la Dirección de Recursos Humanos.

2. **Considera que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos trabajan en función de los objetivos departamentales**

Desconozco si los funcionarios trabajan en función de objetivos

3. **¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos en la toma de decisiones?**

La gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos es mala, inoportuna, existe desconocimiento de procesos y no hay poder de decisión.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis se comprobó mediante las pruebas estadísticas de chi cuadrada (X2) para lo cual se procedió de la siguiente manera:

Hipótesis estadística

Ho = La aplicación de la planificación estratégica NO permitirá mejorar la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato.

H1 = La aplicación de la planificación estratégica SI permitirá mejorar la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato.

Cuadro de análisis para la prueba de chi cuadrada

Cuadro N 19.- Análisis de Chi Cuadrada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SI	NO	NO SÉ	
¿Se involucra al personal de la Dirección de Recursos Humanos en la elaboración de la Planificación Estratégica?	1	10	3	**14**
¿Se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la Dirección de Recursos Humanos?	7	6	1	**14**
TOTAL	8	16	4	28

Fuente: Encuesta funcionarios

Cálculos de X2

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

X2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

0 = Datos Observados

E = Datos Esperados

Cuadro Nº 20.- Cálculo Chi cuadrado

$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$	**O**	**E**	**0 - E**	**$(O - E)^2$**	**$\frac{(O - E)^2}{E}$**
¿Se involucra al personal de la Dirección de Recursos Humanos en la elaboración de la Planificación Estratégica?	1	4,0	-3,0	9,00	2,25
¿Se involucra al personal de la Dirección de Recursos Humanos en la elaboración de la Planificación Estratégica?	10	8,0	2,0	4,00	0,50
¿Se involucra al personal de la Dirección de Recursos Humanos en la elaboración de la Planificación Estratégica?	3	2,0	1,0	1,00	0,50
¿Se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la Dirección de Recursos Humanos?	7	4,0	3,0	9,00	2,25
¿Se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la Dirección de Recursos Humanos?	6	8,0	-2,0	4,00	0,50
¿Se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la Dirección de Recursos Humanos?	1	2,0	-1,0	1,00	0,50
CHI CUADRADO CALCULADO				**x^2 =**	**6,50**

Fuente: Encuesta funcionarios

Nivel de Significación

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0,95 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5%, $\alpha = 0,05$

Zona de aceptación o rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

Fórmula:

$gl = (c - 1)\ (h - 1)$

Donde:

gl = Grado de libertad

c = Columnas de la tabla

h = Hileras de la Tabla

gl= (C -1) (H – 1) = (2-1) (3 – 1) = 2

CHI CUADRADO TABULADO 5,9915
CHI CUADRADO CALCULADO 6,50

Decisión final

El valor $X^2 = 6,50$ mayor a X2t = 5,9915 y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir, que "La aplicación de la planificación estratégica SI optimizará la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato" y se rechaza la hipótesis nula.

REPRESENTACION GRAFICA DEL CHI CUADRADO

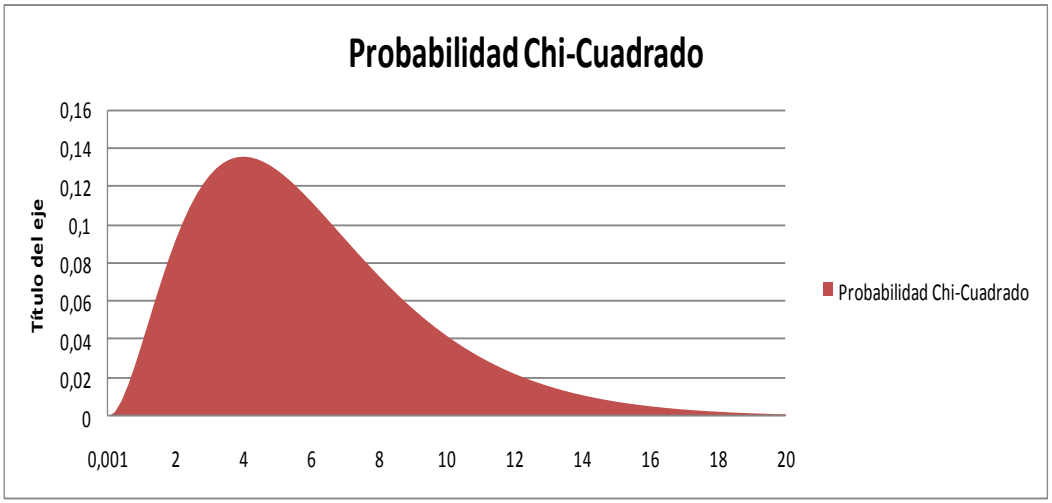


Gráfico Nº 19.- Probabilidad Chi cuadrada
Elaborado por: Jiménez Gabriela

Grafico

Chi Cuadrado (t)
5,99

X 2
6,5

CAPITULO V
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis de la planificación estratégica existente en la Dirección de Recursos Humanos y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se llegó a las siguientes conclusiones:

- El desarrollo de la planificación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos se encuentra asignada para el nivel directivo, por lo que los funcionarios de la Dirección tienen un conocimiento parcial del proceso por la poca comunicación y el estímulo a la participación en la elaboración de la misma.
- La misión y la visión de la Dirección de Recursos Humanos no se encuentra claramente establecida ni difundida lo que ha ocasionado el desconocimiento por parte de los servidores universitarios.

- Cada uno de los funcionarios de la Dirección ha diseñado políticas de acuerdo a su criterio para el desempeño de sus funciones las mismas que no responden al proceso de la planificación estratégica lo que estaría dificultando el logro de objetivos y propósitos departamentales.

- Con la investigación realizada y con las preguntas planteadas a nuestros encuestados acerca de su conocimiento de las fortalezas y debilidades de la Dirección se concluye que los funcionarios no tienen claro estos aspectos que constituyen el análisis organizacional, es decir las fuerzas propulsoras que facilitan la consecución de los objetivos departamentales y las limitaciones que dificultan el logro de estos objetivos.

- En lo que se refiere al análisis externo se evidenció que no se ha identificado las oportunidades disponibles para la Dirección y las amenazas que enfrenta, es decir no se ha realizado un análisis del entorno, siendo lo esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas.

- Se ha evidenciado que la Dirección de Recursos Humanos no cuenta con objetivos a largo plazo lo que es indispensable para la formulación de una estrategia.

- De acuerdo a los resultados se pudo conocer que no existen indicadores de gestión debido a que la Dirección no cuenta con objetivos estratégicos definidos por consiguiente no se puede medir los resultados alcanzados y menos aún el desempeño de los funcionarios.

- La Dirección carece de evaluaciones periódicas de la ejecución de la planificación estratégica por lo tanto no se puede realizar un análisis planificado versus ejecutado.

- Con respecto a la estructura organizacional se evidencia que es obsoleta existiendo una estructura funcional y no por procesos lo que obstaculiza el cumplimiento de las actividades planificadas.

- Finalmente se puede concluir que la Dirección de Recursos Humanos no cuenta con una adecuada planificación estratégica que pueda conducirla a un mejor funcionamiento y orientación a sus actividades que le ayude a fijar prioridades, a concentrase en sus fortalezas y así enfrentar los problemas del entorno externo.

- De acuerdo a las preguntas planteadas en la entrevista a las Autoridades de la Institución se concluye que se desconoce si la Dirección de Recursos Humanos cuenta con una planificación y si la tiene no se realiza técnicamente, el Plan Operativo Anual no es difundido entre los funcionarios de la Dirección por lo que no se trabaja en función de los objetivos departamentales haciendo que la gestión administrativa sea deficiente ya que la información que proporciona la Dirección para la toma de decisiones no es confiable ni oportuna, presenta muchos errores que al ser depurados demandan de tiempo porque no cuenta con un sistema automatizado en donde se concentre la información de cada servidor universitario y lo que es más relevante los procesos que ejecuta la Dirección son muy burocráticos.

5.2. RECOMENDACIONES

Para la presente investigación es pertinente recomendar los siguientes aspectos:

- Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección de Recursos Humanos.
- Establecer indicadores de gestión para la Dirección de Recursos Humanos.
- Implementar una adecuada y actualizada planificación estratégica en la Dirección de Recursos Humanos que contenga los siguientes aspectos: misión y visión definidos, objetivos claros que orienten la gestión administrativa, análisis interno y externo, valores, políticas y estrategias los mismos que serán difundidos a las y los servidores universitarios de la Dirección a fin de que se cumpla con los objetivos departamentales y se aliñen a la planificación estratégica Institucional.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

Nombre de la Dirección	: Recursos Humanos
Nombre de la Institución	: Universidad Técnica de Ambato
Provincia	: Tungurahua
Cantón	: Ambato
Dirección	: Av. Colombia y Chile
Teléfono	: 032 -521081 ext. 119
Beneficiarios	: Funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos
Tiempo Estimado	: Durante 6 meses
Costo	: $ 1136.66

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la actualidad las instituciones del sector público tienen que cumplir obligatoriamente con disposiciones legales emitidas por los Organismos de Control y Ministerios, las Universidades no están ajenas a estas exigencias por lo que cada una de sus Facultades y sobretodo Direcciones departamentales deben contribuir a que los objetivos planteados se cumplan oportunamente, a través de una eficiente gestión administrativa.

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato cuenta con una planificación operativa anual y con una débil planificación estratégica impidiendo que se alinee a la planificación estratégica institucional.

El limitado involucramiento de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos en la planificación estratégica hace que los mismos conozcan de manera parcial la misión y visión departamental, desarrollen políticas precarias para el desempeño de sus funciones, desconozcan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Dirección, la misma que no cuenta con objetivos de largo plazo por lo tanto resulta imposible medir resultados y con el ello el desempeño de los funcionarios.

Por las razones antes indicadas y con el propósito de mejorar la gestión administrativa y alcanzar los objetivos Institucionales se vio la necesidad de diseñar una adecuada planificación estratégica que contenga lineamientos para la ejecución de las actividades que le corresponde a la Dirección de Recursos Humanos.

6.3 JUSTIFICACION

La dirección estratégica es una disciplina que se centra en la búsqueda del ajuste o acoplamiento adecuado de la empresa con su entorno, que le permita sobrevivir y alcanzar sus objetivos.

El diseño de un modelo de planificación estratégica para la Dirección de Recursos

Humanos permite establecer sus propios objetivos y a la vez la forma de alcanzarlos con la finalidad de alinearse a la ejecución de los objetivos Institucionales.

Se considera que a través del modelo de planificación estratégica la Dirección de Recursos Humanos tendrá un cambio radical, se fortalecerá la gestión administrativa permitiendo de esta forma el alcance de objetivos estratégicos, optimización en la utilización de recursos, motivación de los funcionarios en el desempeño de sus funciones y satisfacción de los usuarios del Departamento.

La propuesta de un modelo de planificación estratégica es factible, por cuanto los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos participarán en la elaboración de misma, considerando que se contará con recursos materiales, económicos, tecnológicos, infraestructura, etc., además se cuenta con la asesoría del Director de Recursos Humanos.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Planificación Estratégica para la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de procesos internos, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Socializar la propuesta a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILDAD

Existen las condiciones para que la propuesta sea viable, ya que la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato, es una institución del sector público que debe cumplir con las exigencias del Gobierno Central.

Existe el interés por parte de las autoridades para fortalecer la gestión administrativa de la Dirección conjuntamente con su planificación estratégica.

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el aporte y conocimientos del Director y funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos. De igual manera existe interés del personal Directivo de la Institución, los mismos que en la entrevista realizada manifestaron que la Dirección requiere de un modelo de gestión administrativa que le permita llevar a cabo una eficiente planificación estratégica que aporte a la planificación estratégica institucional.

Los funcionarios de las distintas dependencias de la Universidad, tienen grandes expectativas acerca de los resultados que se obtendrán con la aplicación de esta nueva herramienta de planificación que permitirá entre varios aspectos mejorar la imagen departamental.

6.6 FUNDAMENTACION

6.6.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Kotler (1990) manifiesta “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Arguin (1988) dice “es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la

institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio"

De las diversas y numerosas definiciones que se han dado de planificación podemos, destacar la de Kast y Rosenzweig (1987), que afirman: "Planificar es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y procedimientos para lograrlo. L Planificación resulta ser una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización como sistema de acuerdo con sus metas"

Orlando Sandoval (1992). Manifiesta la "Planificación Estratégica" es una proceso dinámico, que involucra a todos en la empresa, planificar es decir por anticipado qué hacer, por qué hacerlo, quién lo va hacer, cuándo lo va hacer, cómo va hacerlo, dónde va hacerlo. La planificación es el puente el vació entre: donde estamos, y a donde queremos ir".

La planificación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR, estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí, la importancia de la calidad y compromiso del talento humano que participa e él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere de líderes y éstos son los estrategas.

La definición de Planificación Estratégica de Steiner (1969) puede ser útil en donde manifiesta que "Planificación Estratégica es el proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos".

Para Ferguson (1992), hay tras factores que influyen decisivamente en la Planificación Estratégica:

1. Las características socioeconómicas y los objetivos fundamentales de la organización.

2. Los valores y la filosofía de gestión.
3. Las fortalezas y debilidades de la organización desde la perspectiva de su entorno externo e interno

Darío Rodríguez (1995). La planificación estratégica consiste en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programa de acción y prioridades para la asignación de recursos.

6.6.2 FASES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Visión
- Análisis del entorno y escenarios futuros
- Misión
- Análisis interno de la organización (FODA)
- Definición de objetivos y metas
- Identificación e implementación de factores estratégicos

La Visión

Según Mintzberg (2004), es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.
http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

La visión es el deber ser, el futuro deseado pero factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los usuarios de la institución. Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización deben conocer su visión porque esto les permitirá saber hacia dónde va la institución y por consiguiente hacia donde está encaminado su trabajo y su compromiso. Luego de su construcción esta debe ser difundida y compartidos por todos. *www.espoch.edu.ec/.../Proyecto_autoevaluacion_ESPOCH.pdf*

Una visión es:

- Una descripción de un futuro deseado
- Un deseo noble digno, basado en principios, ideales y valores compartidos
- Un desafío difícil pero no imposible de lograr
- Es el sueño generado por sus líderes o por un proceso participativo

Una visión sirve para:

- Para interpretar sueños respecto de lo que usted aspira para su organización en el marco que le es propio desarrollar a su Institución.
- Ayuda a ver claramente el rumbo de las cosas y los hechos.
- Contribuir a distinguir entre lo útil y lo inútil.

Elementos para redactar una visión:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennoblecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

La Misión

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización. *www.crecenegocios.com/la-**mision-de-una-empresa**/*

La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares. *www.crecenegocios.com/**la-mision**-de-una-**empresa**/*

Por otro lado, el establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores. *www.crecenegocios.com/la-**mision-de-una-empresa**/*

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

Para Patricio Rojas (2004) los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- ¿Qué? Cuál es la razón u objeto social de constitución
- ¿Cómo? Cuál es la estrategia que marca la diferenciación con las demás de la competencia
- ¿Con quién? Cuál es el personal que dispone
- ¿Para qué? A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio
- ¿Por qué? Qué explica y justifica en lo principal su presencia
- ¿Dónde? Lugar o ubicación geográfica de mayor influencia

Análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas Y Oportunidades

El Análisis **DAFO** (en inglés, SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas.

https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/.../r63162.DOC

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. *www.monografias.com/trabajos-pdf4/.../analisis-dafo-turismo.pdf*

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. *www.monografias.com/trabajos-pdf4/.../analisis-dafo-turismo.pdf*

Análisis Externo

El análisis externo es a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).
biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/.../20.doc

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/.../3/T-ESPE-026735-1.pdf

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_Externo

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

- De carácter político.
- De carácter legal
- De carácter social
- De carácter tecnológico

Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología. *www.monografias.com › ...* › Desarrollo Organizacional

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. *planpyme.blogspot.com/2012/01/matriz-foda-maca.html - México*

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
¿Existe una coyuntura en la economía del país?
¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes;. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa. *www.monografias.com › ... › Desarrollo Organizacional*

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
¿Qué están haciendo los competidores?
¿Se tienen problemas de recursos de capital?
¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Interno

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la

identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. *bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2540/1/CD-3224.pdf*

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Fortalezas

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional. http://www.iniciativasocial.net/?p=720

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?
¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las debilidades son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión. *www.fagro.edu.uy/.../Metodologia_y_apoyo_bibliografico_3a2211....*

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?
¿Que se debería evitar?
¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. *www.monografias.com › Administracion y Finanzas*

Características de los Objetivos

a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

g. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

h. Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos). http://www.monografias.com/trabajos15/objetivosorganizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#concep

Tipo de objetivos

Objetivos de estilo

En principio se puede decir que los objetivos son estados o resultados valorizados.

A través de los objetivos de estilo se valoran las cosas desde una perspectiva intrínseca, es decir por sí mismas. Es cuestión de gustos o lo que los especialistas han llamado el Estilo de una persona. En gran parte el estilo es cuestión de estética, y es tan importante para las organizaciones como para los individuos.

Los objetivos estilísticos se pueden formular por medio de "Guiones" que son descripciones cualitativas de lo que pudiera ser la empresa en algún momento especifico en el futuro. Estos permiten a la administración de una organización llegar a un acuerdo sobre la clase de mercado desearía intervenir y la forma (estilo) en que debería realizarlo.

Objetivos de rendimiento

Estos objetivos requieren una definición operacional, esto es la especificación de los medios por los cuales se pueda medir el progreso hacia el logro de dichos objetivos.

Se pueden resolver potenciales conflictos entre los objetivos de rendimiento transformando sus medidas importantes a una escala común generalmente monetaria.

Frecuentemente el análisis del rendimiento real hace posibles dichas transformaciones. Se pueden combinar los objetivos que se han transformado en esa

manera con un objetivo más amplio, cuanto más general sea el nivel de formulación habrá menos posibilidades de que los planeadores pasen por alto consecuencias significativas de las decisiones. http://www.mailxmail.com/curso-formacion-gerencial-

Las metas

Son resultados y beneficios cuantificables esperados, los cuales deben ser congruentes con los objetivos.
Las metas de una organización las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr. Se las puede expresar tanto cualitativa como cuantitativamente. www.prolades.com/historiografia/docs/FODA.pdf

Importancia De Las Metas

Todos soñamos con encontrar fama y fortuna y con ganarnos el respeto y la admiración de los demás. Para que nuestros sueños se hagan realidad, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realistamente alcanzables. Lo mismo es aplicable para las organizaciones.
http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=cursos/curso72.htm

Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones.
www.fimcp.espol.edu.ec/backup/industrial/.../cap_6_planeacion.doc

1- Las metas proporcionan un sentido de dirección

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

2- Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

3- Las metas guían nuestros planes y decisiones

¿Le gustaría convertirse en un campeón de ajedrez? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

4- Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan.

La estrategia

La estrategia es un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se

adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta. *www.biblioteca.org.ar/libros/150399.pdf*

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

Factores estratégicos

Son aspectos que inciden directamente en el éxito de la organización y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión.
http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/0/35060/Rosario_Bello_CAPRADE.pdf

Implementación de los factores estratégicos

- ¿Qué hará?
- ¿Qué equipo lo hará?
- ¿En qué plazo lo hará?
- ¿Qué resistencias visualiza?
- ¿Cómo las superará?
- Identifique los indicadores (trazadores) que permitirán evaluar el cumplimiento de la implementación.

6. 7 METODOLOGÍA (MODELO OPERATIVO)

"DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO".

A continuación se presenta el modelo operativo de Planificación Estratégica para la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico que le permita a la Dirección de Recursos Humanos examinar su situación actual y de esta manera orientarse en el cumplimiento de metas y objetivos hacia el futuro.

6.7.1 MISIÓN

La misión es la razón de ser de la organización, aquello que justifica su existencia.

Cumplir programas y/o proyectos planificados para la Dirección de Recursos Humanos que satisfacen las necesidades materiales y humanas de las y los funcionarios de la Dirección con una eficiente gestión administrativa para el servicio de la comunidad universitaria satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.

6.7.2 VISIÓN

Se define la visión como el estado ideal que se pretende alcanzar.

La Dirección de Recursos Humanos en el 2014 se convertirá en el mejor departamento de la Institución, aplicando indicadores de gestión que permitirán evaluar la eficiencia de los funcionarios, mejorando sus condiciones de trabajo, entregando un servicio de calidad, aplicando una cultura departamental que será reconocida por los servidores universitarios, por su eficiente equipo de trabajo que cuente con innovación tecnológica para el desempeño de sus funciones.

6.7.3 OBJETIVOS

Define los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido en términos cualitativos.

- Promover la integración entre los funcionarios y el nivel directivo de la Dirección de Recursos Humanos para la elaboración de la planificación estratégica y cumplimiento de objetivos a largo plazo.

- Capacitar a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos para que tengan un desempeño eficiente en el cumplimiento de sus funciones y lleguen de mejor manera a los clientes tanto internos como externos.

- Evaluar periódicamente el avance de planes y proyectos de la Dirección de Recursos Humanos con la finalidad de verificar el grado de cumplimiento de los mismos.

- Canalizar mayor cantidad de recursos materiales para un desempeño oportuno por parte de los funcionarios.

6.7.4 VALORES

Los valores son las pautas principales que orientan el comportamiento de la organización.

- Liderazgo.- Fomentar una cultura de trabajo que incentive a cumplir los procesos internos de la Dirección.
- Responsabilidad.- Cumplimiento oportuno de las actividades encomendadas a los funcionarios de la Dirección logrando la satisfacción de los clientes internos y externos.

- Eficiencia.- Lograr una óptima utilización de recursos en relación de los objetivos planteados.
- Eficacia.- Trabajo constante y necesario con el único fin de conseguir los objetivos deseados los mismos que van en beneficio de la Dirección de Recursos Humanos y sus funcionarios.
- Honestidad.- Cualidad del ser humano para actuar con principios de verdad, justicia e integridad en el desempeño de sus funciones.
- Lealtad.- Compromiso con la Dirección para el logro de metas y objetivos.

6.7.5 EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnostico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización.

Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la empresa.
http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml

6.7.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno nos permite conocer como interactúa la Dirección de Recursos Humanos con el medio con el que se desenvuelve y forma parte de todo un proceso administrativo en donde se definen objetivos y se proyectan metas.

Para conocer el entorno de la Dirección de Recursos Humanos se desarrolla el análisis FODA.

6.7.7 ANALISIS FODA

F.O.D.A., significa, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la Dirección de Recursos Humanos luego de haber realizado el diagnóstico estratégico.

El análisis FODA pretende concretar tanto los puntos fuertes y débiles de la Dirección como las amenazas y oportunidades externas.

En la realización del FODA es necesario identificar las variables importantes, las mismas que a través de indicadores definirán el éxito o fracaso de la Dirección mediante estrategias planteadas.

6.7.7.1 ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

F1.- Personal con reconocido compromiso institucional.- la Dirección de Recursos Humanos cuenta con profesionales que realizan grandes esfuerzos a favor de la Dirección, es decir existe personal de calidad, con un excelente rendimiento, que asiste puntualmente a la oficina y permanece en su lugar de trabajo al servicio de la colectividad.

F2.- Apoyo a la gestión institucional.- cuenta con el compromiso de los funcionarios de la Dirección de trabajar a fin de cumplir las metas Institucionales planteadas mediante la planificación estratégica institucional.

F3.- Clima organizacional adecuado.- Cuenta con un ambiente de trabajo tranquilo por lo que cada funcionario tiene un comportamiento individual adecuado.

F4.- Cumplimiento de Leyes.- La Dirección de Recursos Humanos siendo una de las partes más sensibles de la Institución aplica la normativa vigente de una manera

justa y equitativa, considerando tanto al Docente, Administrativo y Trabajador como un ser humano y un ente productivo.

F5.- Supervisión y Control.- El Director de Recursos Humanos supervisa y controla de manera permanente las actividades de los funcionarios de tal manera que no exista retraso en el despacho de los trámites.

F6.- Información Oportuna.- La información que se genera y emite de la Dirección es oportuna, pertinente y de calidad lo que permite la adecuada toma de decisiones.

F7.- Tecnología (Equipos especializados – Información automatizada).- Cuenta con equipos informáticos modernos que permite un trabajo oportuno que satisface los requerimientos de los usuarios.

DEBILIDADES

D1.- Inadecuados archivos físicos.- Aunque la tendencia actual del Gobierno Central es Cero Papeles, la falta de un archivo físico impide respaldar y dar un seguimiento a la información emitida Dirección.

D2.- Recursos materiales limitados.- La poca importancia por parte del responsable del Plan Operativo Anual hace que los funcionarios de la Dirección no cuenten con los recursos materiales de manera oportuna y suficiente.

D3.- Inexistente mantenimiento de Tecnología.- Si bien los funcionarios de la Dirección cuentan con equipos tecnológicos modernos es necesario contar con un calendario de mantenimiento preventivo que permita el buen uso y aprovechamiento de recursos tecnológicos.

D4.- Poca capacitación.- Algunos de los funcionarios de la Dirección no tienen conocimientos actualizados acerca de la normativa legal vigente a pesar de esto la Dirección tampoco cuenta con un calendario de capacitación, lo que impide contar con personal calificado y productivo.

D5.- Inadecuada Comunicación Interna.- A pesar de que los funcionarios de la Dirección permanecen en la oficina una gran cantidad de tiempo no existe una comunicación adecuada entre los mismos, esto se ve reflejado en la insatisfacción de los funcionarios y consecuentemente en la atención brindada a la comunidad Universitaria.

D6.- Poca información consolidada en red.- La Dirección de Recursos Humanos carece de un servidor que consolide la información que maneja cada uno de los funcionarios provocando falta de disponibilidad de la información y errores en la misma.

D7.- Inexistente de un manual de procesos.- No se ha gestionado la elaboración de un Manual de Procesos y el Reglamento Interno de la Institución lo que impide dar cumplimiento a las disposiciones legales.

6.7.7.2 ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

O1.- Innovación programas informáticos.- Adquirir planificadamente equipos y paquetes informáticos de acuerdo a las necesidades y disposiciones gubernamentales.

O2.- Optimización de recursos económicos.- La Dirección de Recursos Humanos debe realizar eficientemente el Plan Operativo Anual conforme a las necesidades de cada unidad con la finalidad de optimizar recursos.

O3.- Apertura de las autoridades.- Programar reuniones periódicos entre las autoridades y los representantes de los diferentes gremios con el fin de llegar a acuerdos en beneficio de la Institución.

O4.- Vinculación con la colectividad.- La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de establecer un banco de datos de profesionales a nivel nacional e

internacional que permita el ingreso a la Institución de profesionales de calidad y generar empleo.

O5.- Liderar en la gestión administrativa.- Mejorar la imagen departamental mediante la capacitación a nivel directivo con la finalidad de contar con una eficiente gestión administrativa.

O6.- Capacitación que ofrecen instituciones externas.- Diseñar un plan de capacitación anual conforme al temario que ofrecen instituciones externas y acorde a las necesidades de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos.

O7.- Asesoría de organismos especializados (Ministerios).- Realizar convenios con el Ministerio de Finanzas y Relaciones Laborales para lograr la asesoría especializada en los procesos establecidos por estos Ministerios y obtener personal especializado para la Institución y entregar información veraz y oportuna.

AMENAZAS

A1.- Limitada autonomía universitaria.- Difundir a la comunidad universitaria la normativa legal existente y su cumplimiento obligatorio.

A2.- Saturación de sistemas informáticos gubernamentales.- La Dirección de Recursos Humanos al contar con procesos en que se involucra a la comunidad universitaria está en la necesidad de dar a conocer oportunamente a los servidores universitarios la saturación de los sistemas gubernamentales a fin de evitar el malestar a los funcionarios por la demora en los procesos.

A3.- Influencia política a nivel externo e interno.- Mantener independencia política en el cumplimiento de las actividades departamentales.

A4.- Legislación inaplicable para la Institución.- La Dirección de Recursos Humanos como nivel operativo debe comunicar a la autoridad la inaplicabilidad de la normativa legal con la finalidad de que se gestionen las reformas respectivas.

A5.- Burocratización en trámites.- Establecer políticas internas de suministro de información para los procesos, que permitan entregar información oportuna y veraz mejorando de esta manera la imagen de la Dirección de Recursos Humanos.

A6.- Sistemas informático incompatibles.- Establecer planes de actualización de equipos y paquetes informáticos que permitan cumplir con las exigencias gubernamentales.

A7.- Falta de coordinación y trabajo en equipo la Dirección de Planificación y Evaluación y la Dirección Financiera.- La Dirección de Recursos humanos debe buscar mecanismos de tal forma que se realice el trabajo en forma conjunta, es decir, que se alinee la Planificación Institucional con el Presupuesto.

6.7.7.3 Matriz de Acciones Estratégicas F.O

Cuadro Nº 21.- MATRIZ F.O. (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)

OPORTUNIDADES
Innovación programas informáticos
Optimización de recursos económicos
Apertura de las autoridades
Vinculación con la colectividad
Liderar en la gestión administrativa
Capacitación que ofrecen instituciones externas
Asesoría de organismos especializados (Ministerios)

FORTALEZAS
Personal con reconocido compromiso institucional
Apoyo a la gestión institucional
Clima organizacional adecuado
Cumplimiento de leyes
Supervisión y control
Información oportuna
Tecnología (Equipos especializados–Información automatizada)

RELACION	F	D	De	Imp
F1.O1	1			
F1.O2	1			
F1.O3		1		
F1.O4	1			
F1.O5	1			
F1.O6	1			
F1.O7	1			
F2.O1	1			
F2.O2	1			
F2.O3	1			
F2.O4	1			
F2.O5	1			
F2.O6	1			
F2.O7	1			
F3.O1	1			
F3.O2	1			
F3.O3	1			
F3.O4	1			
F3.O5	1			
F3.O6	1			
F3.O7	1			
F4.O1	1			
F4.O2	1			
F4.O3	1			
F4.O4	1			
F4.O5	1			
F4.O6	1			
F4.O7	1			
F5.O1	1			
F5.O2	1			
F5.O3	1			
F5.O4	1			
F5.O5	1			
F5.O6	1			
F5.O7	1			
F6.O1	1			
F6.O2	1			
F6.O3	1			
F6.O4	1			
F6.O5	1			
F6.O6	1			
F6.O7	1			
F7.O1	1			
F7.O2	1			
F7.O3	1			
F7.O4	1			
F7.O5	1			
F7.O6	1			
F7.O7	1			
Sumatoria	48	1	0	0

RESULTADOS MATRIZ F.O.

		VALORES
F	=FACIL	48
D	=DIFICIL	1
De	=DESAFIANTE	0
Imp	=IMPOSIBLE	0
	TOTAL	**49**

Fuente: Análisis de Fortalezas y Oportunidades de la Dirección de Recursos Humanos

6.7.7.4 Matriz de Acciones Estratégicas F.A.

Cuadro Nº 22.- MATRIZ F.A. (FORTALEZAS Y AMENAZAS)

AMENAZAS
Limitada autonomía universitaria
Saturación de sistemas informáticos gubernamentales
Influencia política a nivel externo e interno
Legislación inaplicable para la Institución
Burocratización en trámites
Sistemas informático incompatibles.
Falta de coordinación y trabajo en equipo la Dirección de Planificación y Evaluación y la Dirección Financiera

FORTALEZAS
Personal con reconocido compromiso institucional
Apoyo a la gestión institucional
Clima organizacional adecuado
Cumplimiento de leyes
Supervisión y control
Información oportuna
Tecnología (Equipos especializados– Información automatizada)

RESULTADOS MATRIZ F.A.

		VALORES
F	=FACIL	35
D	=DIFICIL	4
De	=DESAFIANTE	10
Imp	=IMPOSIBLE	0
	TOTAL	**49**

RELACIÓN	F	D	De	Imp
F1.A1			1	
F1.A2			1	
F1.A3			1	
F1.A4			1	
F1.A5	1			
F1.A6	1			
F1.A7	1			
F2.A1			1	
F2.A2			1	
F2.A3			1	
F2.A4	1			
F2.A5	1			
F2.A6	1			
F2.A7	1			
F3.A1	1			
F3.A2	1			
F3.A3	1			
F3.A4		1		
F3.A5	1			
F3.A6	1			
F3.A7	1			
F4.A1	1			
F4.A2	1			
F4.A3			1	
F4.A4			1	
F4.A5	1			
F4.A6	1			
F4.A7	1			
F5.A1	1			
F5.A2	1			
F5.A3	1			
F5.A4		1		
F5.A5	1			
F5.A6	1			
F5.A7	1			
F6.A1	1			
F6.A2		1		
F6.A3	1			
F6.A4		1		
F6.A5			1	
F6.A6	1			
F6.A7	1			
F7.A1	1			
F7.A2	1			
F7.A3	1			
F7.A4	1			
F7.A5	1			
F7.A6	1			
F7.A7	1			
Sumatoria	35	4	10	0

Fuente: Análisis de Fortalezas y Amenazas de la Dirección de Recursos Humanos

6.7.7.5 Matriz de Acciones Estratégicas D.O.

Cuadro Nº 23.- MATRIZ D.O. (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)

OPORTUNIDADES
Innovación programas informáticos
Optimización de recursos económicos
Apertura de las autoridades
Vinculación con la colectividad
Liderar en la gestión administrativa
Capacitación que ofrecen instituciones externas
Asesoría de organismos especializados (Ministerios)

DEBILIDADES
Archivos físicos inadecuados
Recursos materiales limitados
Inexistente mantenimiento de Tecnología
Poca capacitación
Inadecuada comunicación interna
Poca información consolidada en red
Falta de un manual de procesos

RELACIÓN	F	D	De	Imp
D1.O1	1			
D1.O2	1			
D1.O3		1		
D1.O4			1	
D1.O5		1		
D1.O6	1			
D1.O7	1			
D2.O1		1		
D2.O2		1		
D2.O3		1		
D2.O4		1		
D2.O5		1		
D2.O6		1		
D2.O7		1		
D3.O1		1		
D3.O2		1		
D3.O3		1		
D3.O4		1		
D3.O5		1		
D3.O6		1		
D3.O7		1		
D4.O1		1		
D4.O2		1		
D4.O3			1	
D4.O4		1		
D4.O5			1	
D4.O6			1	
D4.O7			1	
D5.O1	1			
D5.O2		1		
D5.O3			1	
D5.O4			1	
D5.O5			1	
D5.O6			1	
D5.O7			1	
D6.O1			1	
D6.O2			1	
D6.O3		1		
D6.O4			1	
D6.O5			1	
D6.O6			1	
D6.O7			1	
D7.O1		1		
D7.O2		1		
D7.O3		1		
D7.O4		1		
D7.O5		1		
D7.O6		1		
D7.O7		1		
Sumatoria	5	28	16	0

RESULTADOS MATRIZ D.O.

		VALORES
F	=FACIL	5
D	=DIFICIL	28
De	=DESAFIANTE	16
Imp	=IMPOSIBLE	0
	TOTAL	**49**

Fuente: Análisis de Debilidades y Oportunidades de la Dirección de Recursos Humanos

6.7.7.6. Matriz de Acciones Estratégicas D.A.

Cuadro Nº 24.- MATRIZ D.A. (DEBILIDADES Y AMENAZAS)

AMENAZAS
Limitada autonomía universitaria
Saturación de sistemas informáticos gubernamentales
Influencia política a nivel externo e interno
Legislación inaplicable para la Institución
Burocratización en trámites
Sistemas informático incompatibles.
Falta de coordinación y trabajo en equipo la Dirección de Planificación y Evaluación y la Dirección Financiera

DEBILIDADES
Archivos físicos inadecuados
Recursos materiales limitados
Inexistente mantenimiento de Tecnología
Poca capacitación
Inadecuada comunicación interna
Poca información consolidada en red
Falta de un manual de procesos

RELACIÓN	F	D	De	Imp
D1.A1		1		
D1.A2		1		
D1.A3			1	
D1.A4			1	
D1.A5			1	
D1.A6			1	
D1.A7			1	
D2.A1			1	
D2.A2			1	
D2.A3			1	
D2.A4			1	
D2.A5			1	
D2.A6			1	
D2.A7		1		
D3.A1		1		
D3.A2			1	
D3.A3			1	
D3.A4			1	
D3.A5			1	
D3.A6		1		
D3.A7		1		
D4.A1			1	
D4.A2		1		
D4.A3			1	
D4.A4		1		
D4.A5			1	
D4.A6			1	
D4.A7		1		
D5.A1			1	
D5.A2		1		
D5.A3		1		
D5.A4			1	
D5.A5			1	
D5.A6			1	
D5.A7		1		
D6.A1		1		
D6.A2			1	
D6.A3			1	
D6.A4		1		
D6.A5			1	
D6.A6			1	
D6.A7		1		
D7.A1			1	
D7.A2		1		
D7.A3			1	
D7.A4			1	
D7.A5			1	
D7.A6		1		
D7.A7			1	
Sumatoria	0	17	32	0

RESULTADOS MATRIZ D.O.

		VALORES
F	=FACIL	0
D	=DIFICIL	17
De	=DESAFIANTE	32
Imp	=IMPOSIBLE	0
	TOTAL	**49**

Fuente: Análisis de Debilidades y Amenazas de la Dirección de Recursos Humanos

6.7.7.7 Análisis de las matrices de acciones estratégicas

Después de relacionar cada uno de los elementos (factores internos y externos) y darles una calificación de fácil, difícil, desafiante e imposible, se presenta a continuación un análisis de los cruces más significativos de acuerdo al criterio del investigador.

Matriz F.O. (Fortalezas y oportunidades)

Fortaleza – F4.- Cumplimiento de Leyes
Oportunidad – O5.- Liderar en la gestión administrativa

- La Dirección de Recursos Humanos al ser un proceso habilitante de apoyo en la Institución ha dado cumplimiento a la Normativa legal vigente y a las Disposiciones del Gobierno Central haciendo de la Universidad la pionera en ejecutar procesos transcendentales para la misma demostrando de esta manera el efectivo liderazgo en Gestión Administrativa.
  A la relación de estos dos aspectos se lo califica como FACIL, lo que demuestra la correcta aplicación de la ley y una adecuada gestión administrativa.

Matriz F.A. (Fortalezas y amenazas)

Fortaleza – F6.- Información Oportuna
Amenaza – A5.- Burocratización en trámites

- La Dirección de Recursos Humanos al emitir información oportuna, pertinente y de calidad garantiza una adecuada toma de decisiones, se está demostrando que no existe demora en el despacho de un trámite por exceso de papeleos y órdenes confusas.
  La relación de estos dos aspectos se lo califica como DESAFIANTE, ya que existen trámites que dependen de otras Direcciones departamentales con políticas diferentes.

Matriz D.O. (Debilidades y oportunidades)

Debilidad – D1.- Inadecuados archivos físicos
Oportunidad – O1.- Innovación programas informáticos

- La Dirección de Recursos Humanos tiene la oportunidad de innovar sus programas informáticos y con esto evitar contar con archivos físicos que no permiten centralizar la información y peor aún optimizar recursos, por lo tanto la relación entre estos aspectos se lo califica como FACIL.

Matriz D.A. (Debilidades y Amenazas)

Debilidad – D3.- Inexistente mantenimiento de Tecnología
Amenaza – A6.- Sistemas informáticos incompatibles

- No existe un mantenimiento periódico de equipos informáticos (tecnología) lo que ocasiona la incompatibilidad con los sistemas informáticos gubernamentales retrasando de esta manera la ejecución en los procesos de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos, por ello la calificación esta dentro de DIFICIL, siendo esto algo importante de solucionar.

6.7.7.8 Evaluación Numérica de las Matrices de Acciones Estratégicas

Cuadro Nº 25.- EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS MATRICES DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

CARACTERISTICAS	MATRIZ				
	F.O.	F.A.	D.O.	D.A.	SUMATORIA
FACIL	48	35	5	0	**88**
DIFICIL	1	4	28	17	**50**
DESAFIANTE	0	10	16	32	**58**
IMPOSIBLE	0	0	0	0	**0**
SUMATORIA	**49**	**49**	**49**	**49**	

Fuente: Matrices de acciones estratégicas

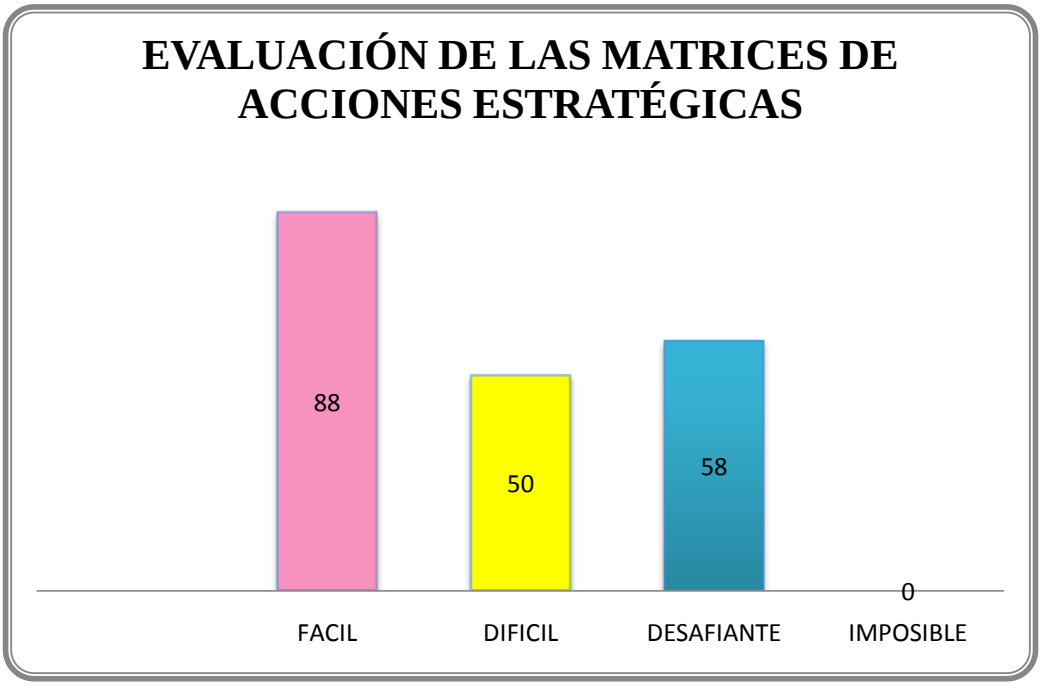


Grafico Nº 20.- Sumatoria de evaluación numérica de las matrices de acciones estratégicas

Elaborado por: Jiménez Gabriela

6.7.7.9 Matriz de Impacto

Cuadro Nº 26.- MATRIZ DE IMPACTO

VALORACION

ALTO IMPACTO = 5
MEDIO IMPACTO = 3
BAJO IMPACTO = 1

			ALTO IMPACTO	MEDIO IMPACTO	BAJO IMPACTO
F	F1	Personal con reconocido compromiso institucional		3	
	F2	Apoyo a la gestión institucional	5		
	F3	Clima organizacional adecuado		3	
	F4	Cumplimiento de leyes	5		
	F5	Supervisión y control	5		
	F6	Información oportuna	5		
	F7	Tecnología (Equipos especializados–Información automatizada)		3	
O	O1	Innovación programas informáticos		3	
	O2	Optimización de recursos económicos	5		
	O3	Apertura de las autoridades	5		
	O4	Vinculación con la colectividad	5		
	O5	Liderar en la gestión administrativa	5		
	O6	Capacitación que ofrecen instituciones externas	5		
	O7	Asesoría de organismos especializados (Ministerios)	5		
D	D1	Inadecuados archivos físicos	5		
	D2	Recursos materiales limitados	5		
	D3	Inexistente mantenimiento de Tecnología		3	
	D4	Poca capacitación	5		
	D5	Inadecuada comunicación interna	5		
	D6	Poca información consolidada en red	5		
	D7	Falta de un manual de procesos	5		
A	A1	Limitada autonomía universitaria		3	
	A2	Saturación de sistemas informáticos gubernamentales	5		
	A3	Influencia política a nivel externo e interno		3	
	A4	Legislación inaplicable para la Institución	5		
	A5	Burocratización en trámites	5		
	A6	Sistemas informático incompatibles.	5		
	A7	Falta de coordinación y trabajo en equipo la Dirección de Planificación y Evaluación y la Dirección Financiera	5		
		SUMATORIA	**105**	**21**	**0**

Fuente: Matriz de Impacto

6.7.7.9.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Cuadro Nº 27**.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

NIVEL DE IMPACTO	Amenaza Medio Impacto	=	1
	Amenaza Alto Impacto	=	2
	Oportunidad Medio Impacto	=	3
	Oportunidad Alto Impacto	=	4

PESO O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alto	=	5
	Medio	=	3
	Bajo	=	1

ORDINAL		**IMPACTO DE VALORACIÓN**	**PESO**	**PONDERACIÓN**	**VALOR**
	AMENAZAS				
1	Limitada autonomía universitaria	2	3	0.07	0.13
2	Saturación de sistemas informáticos gubernamentales	1	1	0.02	0.02
3	Influencia política a nivel externo e interno	2	3	0.07	0.13
4	Legislación inaplicable para la Institución	1	1	0.02	0.02
5	Burocratización en trámites	2	5	0.11	0.22
6	Sistemas informático incompatibles.	1	3	0.07	0.07
7	Poca coordinación y trabajo en equipo la Dirección de Planificación y Evaluación y la Dirección Financiera	2	3	0.07	0.13
	OPORTUNIDADES				
1	Innovación programas informáticos	4	5	0.11	0.43
2	Optimización de recursos económicos	4	5	0.11	0.43
3	Apertura de las autoridades	3	3	0.07	0.20
4	Vinculación con la colectividad	3	3	0.07	0.20
5	Liderar en la gestión administrativa	4	5	0.11	0.43
6	Capacitación que ofrecen instituciones externas	4	3	0.07	0.26
7	Asesoría de organismos especializados (Ministerios)	3	3	0.07	0.20
	SUMATORIA		**46**	**1**	**2.87**

Fuente: Matriz evaluación de factores externos

6.7.7.9.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Cuadro Nº 28**.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

NIVEL DE IMPACTO	Debilidad Alto Impacto	=	1
	Debilidad Medio Impacto	=	2
	Fortaleza Medio Impacto	=	3
	Fortaleza Alto Impacto	=	4

PESO O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alto	=	5
	Medio	=	3
	Bajo	=	1

ORDINAL		IMPACTO DE VALORACIÓN	PESO	PONDERACIÓN	VALOR
	FORTALEZAS				
1	Personal con reconocido compromiso institucional	4	5	0.09	0.35
2	Apoyo a la gestión institucional	4	5	0.09	0.35
3	Clima organizacional adecuado	4	5	0.09	0.35
4	Cumplimiento de leyes	4	5	0.09	0.35
5	Supervisión y control	4	5	0.09	0.35
6	Información oportuna	4	5	0.09	0.35
7	Tecnología (Equipos especializados–Información automatizada)	4		0.00	0.00
	DEBILIDADES				
1	Inadecuados archivos físicos	1	3	0.05	0.05
2	Recursos materiales limitados	1	3	0.05	0.05
3	Inexistente mantenimiento de Tecnología	1	3	0.05	0.05
4	Poca capacitación	1	5	0.09	0.09
5	Inadecuada comunicación interna	1	3	0.05	0.05
6	Poca información consolidada en red	1	5	0.09	0.09
7	Inexistente manual de procesos	1	5	0.09	0.09
	SUMATORIA		**57**	**1**	**2.58**

Fuente: Matriz evaluación de factores internos

6.7.7.9.2. Tendencia del Plan Estratégico

Cuadro Nº 29.- TENDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO.

		FACTORES INTERNOS		
		ALTO (3.00 - 4.00)	**MEDIO (2.00 - 2.99)**	**BAJO (3.00 - 4.00)**
SONRETXE SEROTCAF	**ALTO (3.00 - 4.00)**	CREZCA Y DESARROLLE I	CREZCA Y DESARROLLE II	RESISTA III
	MEDIO (2.00 - 2.99)	CREZCA Y DESARROLLE IV	PERSISTA V Factor Externo: 2.87 Factor Interno: 2.58	COSECHE O ELIMINE VI
	BAJO (3.00 - 4.00)	RESISTA VII	COSECHE O ELIMINE VIII	COSECHE O ELIMINE IX

Fuente: Tendencia del plan estratégico

6.7.7.10. Análisis de la matriz de tendencia

Una vez obtenidos los resultados a través de las matrices de acciones estratégicas se pudo comprobar que el panorama de la Dirección de Recursos Humanos tiende a ser **FACIL** con una puntuación de **88** y al relacionarla con los datos obtenidos por la matriz de factores internos y externos presenta una relación de semejanza en la que se destaca la gestión **PERSISTA** ubicada en el 5to cuadrante, la cual nos permite identificar que la Dirección se encuentra cumpliendo sus objetivos de una manera no tan efectiva.

Los resultados obtenidos no solo que comprueba la situación real de la Dirección sino que confirma la aplicación y evaluación del presente trabajo por parte del Director y funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos cada uno en su campo de acción.

Los resultados obtenidos en las matrices de factores internos 2.58 y externos 2.87 nos permiten identificar el grado de interacción entre estos factores lo que nos permite establecer estrategias aprovechando las fortalezas de la Dirección y las oportunidades del medio.

El análisis efectuado nos permite observar que las acciones tomadas por la Dirección de Recursos Humanos y el esquema de trabajo realizado deben conservar la misma forma de trabajo mejorando la gestión administrativa a través de una adecuada planificación que nos permita mejorar progresivamente y sobretodo medir el grado de mejora y cumplimiento de metas y objetivos.

6.8. Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias busca acciones para lograr los objetivos estratégicos.

6.8.1. Matriz de Estrategias Ofensivas

Cuadro Nº 30.- MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS

VALORACIÓN	Muy importante	=	5
	Menos importante	=	3
	Poco importante	=	1

OPORTUNIDADES / **FORTALEZAS**		Innovación programas informáticos	Optimización de recursos económicos	Apertura de las autoridades	Vinculación con la colectividad	Liderar en la gestión administrativa	Capacitación que ofrecen instituciones externas	Asesoría de organismos especializados (Ministerios)	PUNTAJE	PRIORIDAD
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7		
F1	Personal con reconocido compromiso institucional	5	3	3	3	5	3	1	23	
F2	Apoyo a la gestión institucional	5	5	5	1	5	5	5	31	**II**
F3	Clima organizacional adecuado	5	3	5	1	5	3	1	23	
F4	Cumplimiento de leyes	3	3	5	5	5	5	5	31	**I**
F5	Supervisión y control	3	5	3	3	3	3	1	21	
F6	Información oportuna	5	5	3	3	5	3	1	25	
F7	Tecnología (Equipos especializados– Información automatizada)	5	5	3	3	3	3	1	23	
PUNTAJE		31	29	27	19	31	25	15		
PRIORIDAD			**II**			**I**				

Fuente: Matriz de estrategias ofensivas

6.8.2 Matriz de Estrategias Defensivas

Cuadro Nº 31.- MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

VALORACIÓN	Muy importante	= 5
	Menos importante	= 3
	Poco importante	= 1

	AMENAZAS / DEBILIDADES	Limitada autonomía universitaria (A1)	Saturación de sistemas informáticos gubernamentales (A2)	Influencia política a nivel externo e interno (A3)	Legislación inaplicable para la Institución (A4)	Burocratización en trámites (A5)	Sistemas informático incompatibles (A6)	Poca de coordinación y trabajo en equipo la Dirección de Planificación y Evaluación y la Dirección Financiera (A7)	PUNTAJE	PRIORIDAD
D1	Inadecuados archivos físicos	1	3	1	1	5	3	3	17	
D2	Recursos materiales limitados	1	5	1	1	5	5	1	19	II
D3	Inexistente mantenimiento de Tecnología	1	5	1	1	5	3	1	17	
D4	Poca capacitación	1	3	1	3	5	3	3	19	
D5	Inadecuada comunicación interna	1	3	3	3	5	3	3	21	I
D6	Poca información consolidada en red	1	1	1	1	5	5	3	17	
D7	Inadecuado manual de procesos	3	1	3	5	3	1	3	19	
PUNTAJE		9	21	11	15	33	23	17		
PRIORIDAD						I	II			

Fuente: Matriz de estrategias defensivas

6.8.3. Matriz de Identificación de Objetivos Estratégicos.

Cuadro Nº 32.- MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ORDINAL	CLASIFICACION	PUNTAJE	PRIORIDAD	FACTOR	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
					2012	2013	2014
1	FORTALEZAS	31	I	**Cumplimiento de leyes**	Cumplir la normativa legal vigente concerniente al personal Docente, Administrativo, Trabajadores, Jubilados y Pasantes	Capacitarse en las reformas a la normativa legal para la aplicación correcta de las mismas	Consolidar su imagen Departamental, que permita fortalecer la gestión administrativa logrando la satisfacción de la Comunidad Universitaria a travez de la correcta aplicación de la ley
2	FORTALEZAS	29	II	**Apoyo a la gestión institucional**	Implementar acciones y medidas para la ejecución de objetivos Institucionales	Ejecución de objetivos institucionales	Evaluar el nivel de apoyo al cumplimiento del plan estratégico isntitucional
3	OPORTUNIDADES	31	I	**Liderar en la gestión administrativa**	Definir metas y objetivos departamentales	Cumplir metas y objetivos departamentales	Evaluar a través de indicadores el logro de metas y objetivos
4	OPORTUNIDADES	29	II	**Optimización de recursos económicos**	Identificar las necesidades reales de recursos materiales.	Asignar planificadamente los recursos materiales a los funcionarios de la Dirección	Evaluar el uso adecuado de los recursos

Fuente: Matriz de estrategias ofensivas

Cuadro Nº 33.- MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ORDINAL	CLASIFICACION	PUNTAJE	PRIORIDAD	FACTOR	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
					2012	2013	2014
5	DEBILIDADES	21	I	Poca comunicación interna	Establecer canales de comunicación bidireccional para mejorar las relaciones laborales y personales entre los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos utilizando estrategias de integración	Resolver problemas laborales existentes	Evaluar la comunicación directa y personal de la Dirección de Recursos Humanos
6	DEBILIDADES	19	II	Recursos materiales limitados	Realizar el Plan Operativa Anual conforme a los requerimientos de cada funcionario	Ejecutar eficientemente la planificación operativa cumpliendo la programación cuatrimestral	Evaluar la ejecucion del Plan Operativo anual
7	AMENAZAS	33	I	Burocratización en trámites	Identificar en donde se produce la demora para el despacho de los trámites	Elaborar e implementar registros automatizados de los ingresos de documentos y destinatario	Evaluar trámites ingresados versus trámites despachados
8	AMENAZAS	23	II	Sistemas informático incompatibles	Realizar un análisis técnico de los requerimientos informáticos	Adquisión de software que cumplan las especificaciones técnicas requeridas	Actualizaciones períodicas de equipo informático

Fuente: Matriz de estrategias defensivas

6.8.4. Plan Operativo 2012

Cuadro Nº 34.- Plan Operativo Fortalezas

¿Para qué?	FACTOR DEL FODA ELEGIDO	CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIAS	¿Qué se debe hacer?	¿Cuándo?		¿Quién?	Cuánto costará	Indicador de Evaluación
OBJETIVO				ACTIVIDADES	FECHA	DURACION	RESPONSABLE	$	
Mantener un Vademecum actualizado de normativa legal vigente mediante una revisión diaria de registros oficiales, acuerdo y resoluciones ministeriales con el fin de evitar observaciones por parte de los organismos de control y regulación.	Cumplimiento de leyes	FORTALEZAS	Cumplimiento de leyes	1.- Revisar mensualmente los registros oficiales, acuerdos y resoluciones ministeriales	23 de julio del 2012 27 de agosto del 2012 24 de septiembre del 2012 29 de octubre del 2012 26 de noviembre del 2012 21 de diciembre del 2012	6 Horas	Analista de Personal	33,78	Registros Oficiales
				2.- Analizar que parte de la normativa legal es aplicable para la Institución	26 de septiembre del 2012 26 de diciembre del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11,26	Información analizada
				3.- Distribución de la normativa legal a los funcionarios conforme a los procesos que efectúan	27 de septiembre del 2012 27 de diciembre del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11,26	Archivos en medio magnético
				4.- Archivo de la normativa legal aplicable en medio magnético y/o impreso	27 de septiembre del 2012 27 de diciembre del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5,63	Vademecum impreso y magnético
				5.- Realizar una revision periodica del cumplimiento de normas de control interno de acuerdo al proceso asignado.	28 de septiembre del 2012 28 de diciembre del 2012	4 Horas	Director	74,4	Papel de Trabajo
Socializar los objetivos Institucionales a través de reuniones de trabajo con la finalidad de dar a conocer los mismos a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos	Apoyo a la gestión institucional	FORTALEZAS	Gestión Institucional	1.- Realizar charlas para dar a conocer los objetivos Institucionales a todos los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos	2 de julio del 2012	2 Horas	Director	37,2	Informe de la charla efectuada
				2.- Realizar reuniones de trabajo con los funcionarios de la Dirección a fin de identificar el nivel de apoyo para el cumplimiento de metas institucionales	3 de septiembre 2012	4 Horas	Director	74,4	Nivel de apoyo de funcionarios
TOTAL ESTRATEGIAS OFENSIVAS								**247,93**	

Fuente: Matriz de estrategias ofensivas

Cuadro Nº 35.- Plan Operativo Oportunidades

¿Para qué?	FACTOR DEL FODA ELEGIDO	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS	¿Qué se debe hacer?	¿Cuándo?		¿Quién?	Cuánto costará	Indicador de Evaluación
OBJETIVO				ACTIVIDADES	FECHA	DURACION	RESPONSABLE	$	
Fijar objetivos para la Dirección de Recursos Humanos a través de una adecuada planificación de tal manera que se alineen con los objetivos Institucionales y se de cumplimiento con el plan Estratégico Institucional	Liderar en la gestión administrativa	OPORTUNIDADES	Liderazgo en la gestión administrativa	1.- Asignar al funcionario responsable para el desarrollo de objetivos departamentales y su respectivo seguimiento	3 de julio del 2012	1 / 2 Hora	Director	9,3	Funcionario Responsable
				2.- Identificar objetivos departamentales	4 de julio del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11,26	Objetivos Departamentales
				3.- Alinear los objetivos departamentales con los objetivos Institucionales	4 de julio del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11,26	
				4.- Determinar tiempo para el cumplimiento de objetivos	4 de julio del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5,63	Cumplimiento de objetivos
				5.- Identificar obstáculos para el cumplimiento de objetivos	5 de septiembre del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11,26	Detalle de inconvenientes
Utilizar los recursos disponibles de manera responsable para lograr un eficiente manejo de los recursos	Optimización de recursos económicos	OPORTUNIDADES	Optimizar recursos económicos	1.- Solicitar a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos el requerimiento real de recursos para el desempeño de sus funciones	5 de julio del 2012	1 Hora	Director	18,6	Hoja de requerimiento de recursos
				2.- Elaborar el plan de compras de acuerdo a los requerimientos y a la disponibilidad presupuestaria	6 de julio del 2012	3 HORAS	Analista de Personal	16,89	Plan de Compras
				3.- Asignar adecuadamente los recursos materiales a los funcionarios	6 de septiembre del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11,26	Hoja de recepción de recursos materiales
				4.- Evaluar el uso de los recursos	3 de diciembre del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5,63	Documentos de evaluación
				5.- Implementar acciones que conlleven a optimizar los recursos materiales y consecuentemente los recursos económicos	7 de diciembre del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5,63	Acciones implementadas
				6.- Efectuar una nueva evaluación para determinar si los planes implementados para la optimización de los recursos son efectivos, caso contrario hacer una reingeniería del proceso	28 de diciembre del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5,63	Formulario de reingenieria de proceso
								112,35	

Fuente: Matriz de estrategias ofensivas

Cuadro Nº 36.- Plan Operativo Debilidades

¿Para qué?	FACTOR DEL FODA ELEGIDO	CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIAS	¿Qué se debe hacer?	¿Cuándo?		¿Quién?	Cuánto costará	Indicador de Evaluación
OBJETIVO				ACTIVIDADES	FECHA	DURACION	RESPONSABLE	$	
Mejorar la comunicación interna de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos con la finalidad de mejorar la relación laboral estableciendo canales de comunicación efectivos y acordes a la Dirección	Poca comunicación interna	DEBILIDADES	Establecer canales de comunicación efectivos	1.- Realizar charlas de motivación de tal forma que el equipo humano mantenga una buena relación laboral	9 de julio del 2012	1 dia	Analista de Personal	5.63	Fotografías de la Socialización
				2.- Informar a los funcionarios la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos	12 de julio del 2012	1 dia	Director	18.6	Informativos del día (Tripticos)
				3.- Crear una cultura corporativa de calidad de tal manera que se sientan comprometidos e identificados con la Dirección de Recursos Humanos	13 de julio del 2012	4 Horas	Director	74.4	Gigantografías
				4.- Establecer un cronograma de reuniones de los funcionarios con el Director para fortalecer la comunicación bidireccional	16 de julio del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11.26	Cronograma
				5.- Realizar sesiones aleatorias entre los funcionarios a fin de compartir momentos ajenos a lo laboral	9 de agosto del 2012 11 de octubre del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11.26	Fotografías de la Socialización
				6.- Realizar jornadas de trabajo fuera de los predios universitarios	23 de agosto del 2012 25 de octubre del 2012	4 Horas	Funcionarios	434.73	Informe de las actividades del día
				7.- Colocar un buzón de sugerencias interno	28 de agosto del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5.63	Buzón de sugerencia
Distribuir oportunamente los recursos materiales a los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos para el desempeño adecuado en sus funciones a través de un cronograma mensual de entrega de los mismos	Recursos materiales limitados	DEBILIDADES	Distribución oportuna de recursos materiales a los funcionarios	1.- Verificar los recursos materiales existentes en bodega	2 de julio del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5.63	Orden de ingreso y egreso
				2.- Identificar las necesidades de los funcionarios conforme a lo planificado	2 de julio del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5.63	Informe de necesidades
				3.- Distribución de recursos materiales a los funcionarios de la Dirección	3 de septiembre del 2012	2 Horas	Analista de Personal	11.26	Acta de entrega - recepción
TOTAL ESTRATEGIAS DEFENSIVAS								**584.03**	

Fuente: Matriz de estrategias defensivas

Cuadro Nº 37.- Plan Operativo Amenazas

¿Para qué?	FACTOR DEL FODA ELEGIDO	CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIAS	¿Qué se debe hacer?	¿Cuándo?		¿Quién?	Cuánto costará	Indicador de Evaluación
OBJETIVO				ACTIVIDADES	FECHA	DURACION	RESPONSABLE	$	
Gestionar los trámites de manera oportuna que permita la adecuada toma de decisiones a tráves de información clara y precisa	Burocratización en trámites	AMENAZAS	Solicitar la información oportunamente y despacho de trámites en un plazo de 72 horas	1.- Identificar en donde se produce el cuello de botella o demora	17 de agosto del 2012	1 Hora	Analista de Personal	5.63	Informde de identifiación de cuellos de botella
				2.- Solicitar a los diferentes departamentos (H.C.U, Dirección Financiera, Dirección de Planificación, etc.) el despacho inmediato de la información que tiene relación directa con la Dirección de Recursos Humanos	24 de agosto del 2012	1 Hora	Secretaria	3.66	Oficios - Circulares
				3.- Ingreso de documentos a la Dirección de Recursos Humanos a través de un sistema automatizado	30 y 31 de agosto del 2012	1 Hora	Secretaria	3.66	Sistema automatizado
				4.- Solicitar al Director el despacho del trámite al funcionarios responsable del proceso	4 de septiembre del 2012	1 Hora	Secretaria	3.66	Memorandumç
				5.- Designar a un funcionario la responsabilidad de dar seguimiento a los trámites ingresados y despachados	7 de septiembre del 2012	1//2 Hora	Director	9.3	Acta de designación
Contar con software necesario, adecuado y suficiente para un eficiente desempeño laboral de los funcionarios a través de mantenimientos preventivos, correctivos y adquisición de software actualizados	Sistemas informático incompatibles	AMENAZAS	Efectuar actualizaciones periodicas de software	1.- Inventariar el software en cada máquina existente	10 de julio del 2012	4 Horas	Analista Programador	35.04	Informe de inventario de software
				2.- Identificar los programas requeridos por los funcionarios para el desempeño de sus labores	11 de julio del 2012	2 Horas	Analista Programador	17.52	Informe de requerimiento
				3.- Actualización de software en base a los requerimientos reales	20 de julio del 2012	4 Horas	Analista Programador	35.04	Informe de actualización de software
				4.- Evaluación de nuevo software requerido por los funcionarios	13 de agosto del 2012	2 Horas	Analista Programador	17.52	Análisis comparativo de software futuro
				5.- Capacitación en el uso del nuevo software implementado	16 de agosto del 2012	1 Hora	Analista Programador	8.76	Cronograma de capacitación
				6.- Realizar respaldo periódico de la información relevante de los equipos.	27 de julio del 2012 31 de agosto del 2012 28 de septiembre del 2012 31 de octubre del 2012 30 de noviembre del 2012 28 de diciembre del 2012	6 Horas	Analista Programador	52.56	Bitacora de respaldos
								192.35	

Fuente: Matriz de estrategias defensivas

6.8.5 Mapa Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato

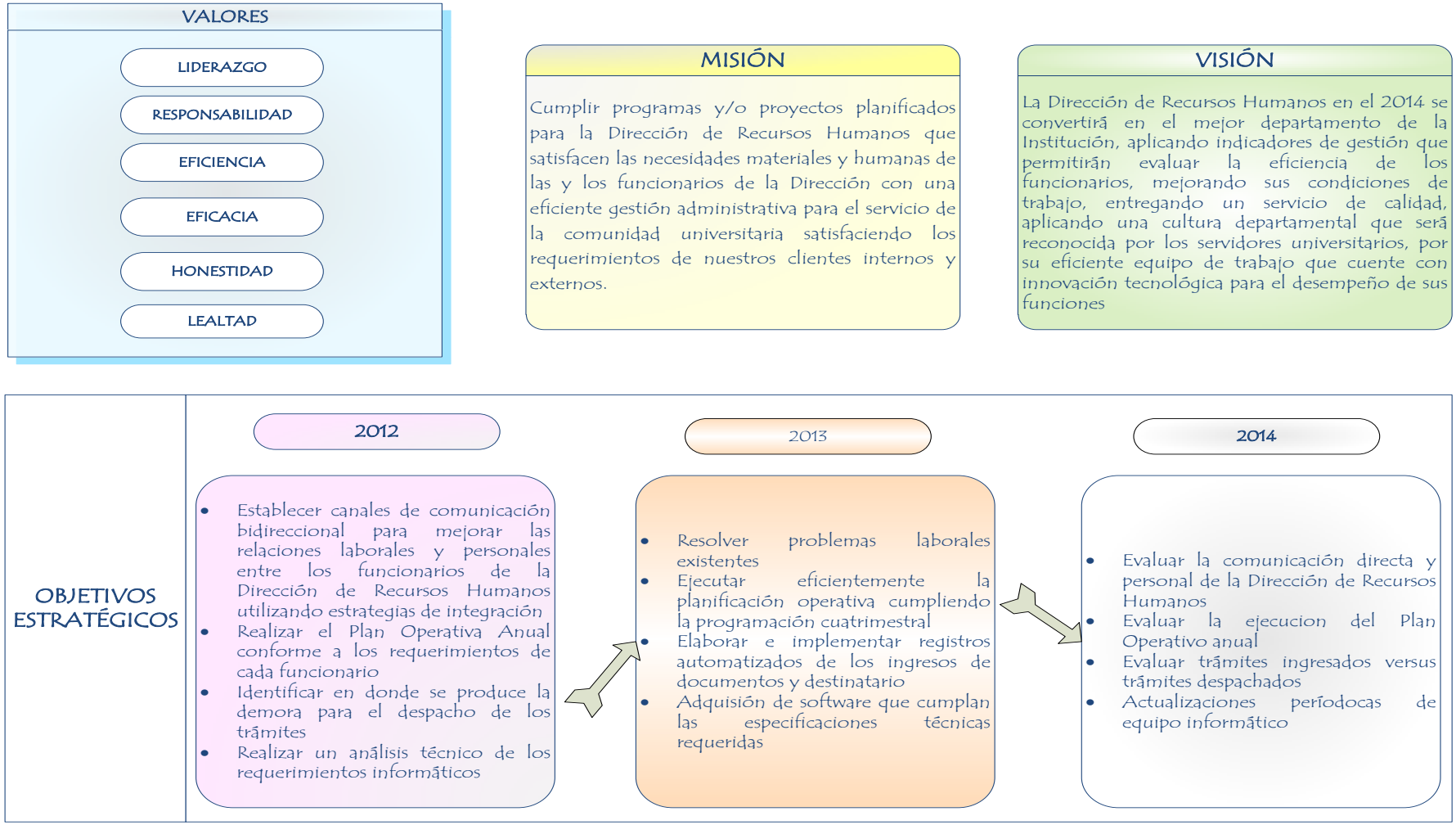


Gráfico Nº 21.- Mapa Estratégico de la dirección de Recursos Humanos

Elaborado por: Jiménez Gabriela

6.8.6 PLAN DE ACCION

Cuadro Nº 38.- Plan de Acción

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHAS DE ACTIVIDAD
INICIAL	Presentar la propuesta al Director y personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato	Presentación de la propuesta	Maestrante	Económicos Materiales Humanos	Julio 2012
OPERATIVA	Sociabilizar la propuesta	-Director RR.HH. -Funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos	-Dirección -El investigador	Económicos Materiales Humanos	Agosto- Octubre 2012
FINAL	Su aplicación	Aprobación por el Director de RR. HH.	-Dirección	Económicos Materiales Humanos	Noviembre 2012

Fuente: Plan de acción

6.9 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

Quienes administrarán la ejecución de la propuesta son: el maestrante con apoyo del Director y funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos.

6.9.1 EVALUACION DE LA PROPUESTA

Cuadro Nº 39.- Evaluación de la Propuesta

Preguntas Básicas	**Explicación**
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Director de la Dirección de Recursos Humanos
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo ser una aporte para mejorar la gestión Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá al implementar un nuevo modelo de Planificación Estratégica en la Dirección de Recursos Humanos.
¿Quién evalúa?	El Director de Recursos Humanos de la Institución.
¿Cuándo evalúa?	Durante el procesos, y luego de concluida la propuesta.
¿Cómo evalúa?	A través de entrevistas.
¿Con que evaluar?	Aplicando instrumentos de la investigación científica.

Fuente: Evaluación propuesta

6.9.2 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

El presupuesto para la propuesta es el siguiente:

DESCRIPCIÓN	VALOR USD.
Socialización y Validación de la Propuesta.	200.00
Implantar la propuesta	500.00
Gastos Administrativos	100.00
Suministros y Materiales	233.26
Imprevistos 10%	103.40
TOTAL	**1136.66**

Financiamiento

La presente propuesta será financiada por parte del maestrante.

6.9.3 EVALUACION DE LA PROPUESTA

La Planificación Estratégica para la Dirección de Recursos Humanos propuesta se desarrolló previa a un análisis de su situación actual, identificando sus necesidades y sus requerimientos pero sobretodo analizando la gestión administrativa de la Dirección y el grado de compromiso por parte de los Funcionarios hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos. En el transcurso de la investigación se encontró falencias las mismas que a través de medidas correctivas propuestas permitirán una gestión administrativa eficiente y consecuentemente el logro de objetivos Departamentales e Institucionales.

6.9.4 BIBLIOGRAFÍA

- VIERA Jaime, (2006), Fundamentos de la Administración, pp. 242
- MERCADO Salvador, (1998), Administración Aplicada teoría y práctica, primera edición, México, Limusa Noriega Editores, pp. 543
- MUNCH Lourdes, (2007), Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Primera Edición, México, pp. 292
- IVANCEVICH John, LORENZI Peter, SKINNER Steven y CROSBY Philip, (2008), Gestión, calidad y competitividad, Primera Edición, Colombia, pp. 400
- HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ Sergio, (2008), Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición, México, grupo editorial Mc Graw Hill, pp. 442
- SCHNEIDER Ben, (2004), Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios, Colombia, grupo editorial Norma, pp. 287
- LABORDA Leopoldo, DE ZUANI Elio, (2004), Fundamentos de Gestión Empresarial, Argentina, Valletta Ediciones, pp. 367
- RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquin, (2006), Administración I, México, pp. 169
- TORRES HERNÁNDEZ Zacarías, (2007), Teoría General de la Administración, Primera Edición, México, grupo editorial Patria, pp. 496
- CUESTA FERNÁNDEZ Félix, (1998), La empresa virtual, la estructura cosmos, soluciones e instrumentos de transformación de la empresa, Primera Edición, grupo editorial Mc Graw Hill, pp. 164
- SERNA GÓMEZ Humberto, (1994), Planeación y Gestión Estratégica, Teoría – Metodología, Colombia, editorial Legis, 372
- ARANDA ARANDA Alcides, (2007), Planificación Estratégica Educativa, Segunda Edición, Ecuador. Pp. 240
- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación Superior.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de Recursos Públicos.

- http://www.salonhogar.com/materias/administracion/venydesvendelaplanea.htm
- http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml#DIRECC
- http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm
- http://www.fbco.biz/mainland/gestion.html
- http://siteresources.worldbank.org/INTPRS1/Resources/383606-1205334112622/4768783-1205337105916/5513_Gov0923.pdf
- ROJAS A. Patricio (2004), Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, Segunda Edición, Holding DINE, Pág. 156
- http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg
- www.espoch.edu.ec/.../Proyecto_autoevaluacion_ESPOCH.pdf
- http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/
- www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/
- https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/.../r63162.DOC
- www.monografias.com/trabajos-pdf4/.../analisis-dafo-turismo.pdf
- biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/.../20.doc
- repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/.../3/T-ESPE-026735-1.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_Externo
- www.monografias.com › ... › Desarrollo Organizacional
- planpyme.blogspot.com/2012/01/matriz-foda-maca.html - México
- bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2540/1/CD-3224.pdf
- http://www.iniciativasocial.net/?p=720
- www.fagro.edu.uy/.../Metodologia_y_apoyo_bibliografico_3a2211....
- http://www.monografias.com/trabajos15/objetivosorganizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#concep
- http://www.mailxmail.com/curso-formacion-gerencial-
- www.prolades.com/historiografia/docs/FODA.pdf
- www.fimcp.espol.edu.ec/backup/industrial/.../cap_6_planeacion.doc
- www.biblioteca.org.ar/libros/150399.pdf
- http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/0/35060/Rosario_Bello_CAPRADE.pdf

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO CEPOS

ENCUESTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EXISTENTE EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo:

Establecer si la implementación de una planificación estratégica actualizada mejorará la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato.

Instrucciones:

Estimados y distinguidos Servidores Universitarios:
Lea detenidamente las preguntas planteadas y marque con una x la respuesta que usted crea conveniente.

Cuestionario

1. ¿Se involucra al personal de la Dirección de Recursos Humanos en la elaboración de la Planificación Estratégica?

   Siempre ( ) A veces( ) Nunca ( )

2. ¿Se aplica la misión y la visión departamental?

   Si ( ) No ( ) No Se ( )

3. ¿Se desarrollan políticas departamentales?

   Si ( ) No ( ) No Se ( )

4. ¿Tiene conocimiento acerca de las fortalezas y debilidades de la Dirección?

   Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )

5. ¿Se realiza un análisis de las oportunidades ya amenazas existentes en la Dirección?

   Siempre ( ) A veces( ) Nunca ( )

6. ¿Se da cumplimiento a los objetivos establecidos en la dirección de Recursos Humanos?

   Siempre ( ) A veces( ) Nunca ( )

7. ¿Existen indicadores de gestión que permitan medir los resultados alcanzados a través de la planificación?

   Si ( ) No ( ) No Se ( )

8. ¿Existen estrategias claramente definidas para el logro de objetivos?

   Si ( ) No ( ) No Se ( )

9. ¿Se evalúa la ejecución de la planificación de la Dirección de Recursos Humanos?

   Si ( ) No ( ) No Se ( )

10. ¿La estructura organizacional existente ayuda al cumplimiento de la planificación?

    Si ( ) No ( ) No Se ( )

11. ¿Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado?

    Siempre ( ) A veces( ) Nunca ( )

12. ¿Se realiza un control de las actividades ejecutadas?

    Siempre ( ) A veces( ) Nunca ( )

13. Cómo calificaría usted la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos?

    Muy Buena ( ) Buena ( ) Deficiente ( )

14. ¿Existe una óptima utilización de recursos materiales en la Dirección de Recursos Humanos?

    Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )

15. ¿Se gestiona innovación tecnológica para la Dirección de Recursos Humanos?

    Si ( ) No ( ) No Se ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO CEPOS

ENTREVISTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO……
CARGO QUE DESEMPEÑA…….
FECHA
……

1 ¿Cree usted que la planificación de la Dirección de Recursos Humanos se la realiza técnicamente?

……
……
……
……
……
……
……

2 Considera que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos trabajan en función de los objetivos departamentales

……
……
……
……
……
……
……

3 ¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la Dirección de Recursos Humanos en la toma de decisiones?

……
……
……
……
……
……
……