

NEUMANN BUSINESS SCHOOL
ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



“Propuesta de mejora para la gestión laboral del centro de soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliar Inmobiliar Ecuador-2020”

Trabajo de investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en
Gestión de Tecnologías de la Información

Autores:

Ing. Vargas Espín, Juan Carlos
Ing. Guanga Villegas, Luis Alberto

Docente Guía:

Mba. Diaz Zelada, Yvan Francisco

TACNA – PERÚ

2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios, por ser nuestra inspiración y a su vez proporcionar fuerza para continuar en este proceso de llegar a obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros señores padres, por su infinito amor, trabajo y sacrificio diario en todos estos años, gracias a ustedes, grandes inspiradores de sacrificio y dedicación, hemos logrado llegar hasta este punto y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijos, son los mejores padres.

A todas aquellas personas que nos han ayudado y han hecho posible que el trabajo se realice con total éxito en especial a aquellos que nos dieron total apertura y compartieron sus valiosos conocimientos.

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra llena de desafíos, y cada uno de ellos constituye un momento determinante en la vida de cada una de las personas. Agradecemos a Dios por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad, debilidad y salud.

Finalmente agradecemos a nuestros docentes y en especial a nuestro docente tutor porque gracias a su permanente orientación se logró el desarrollo del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	15
1.1. TÍTULO DEL TEMA.....	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1. GENERAL	16
1.3.2. ESPECÍFICOS.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4.1. PRÁCTICA	17
1.5. METODOLOGÍA.....	17
1.5.1. TIPO	17
1.5.2. DISEÑO.....	18
1.6. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS	18
1.6.1. TÉCNICAS	18
1.6.2. INSTRUMENTOS.....	18
1.6.3. HERRAMIENTAS	19
1.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y UNIDAD DE ANÁLISIS	19
1.7.1. POBLACIÓN.....	19
1.7.2. MUESTRA	19
1.7.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	20
1.8. LEVANTAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	20
1.9. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	20
1.9.1. ALCANCE.....	20
1.9.2. LIMITACIONES	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	22
2.1. GESTIÓN LABORAL	22
2.1.1. DEFINICIÓN.....	22

2.1.2.	OBJETIVOS	23
2.1.3.	FUNCIONES	25
2.1.4.	RESPONSABLES.....	26
2.1.5.	BASES.....	26
2.1.6.	RELACIÓN DE LA GESTIÓN LABORAL CON OTROS DEPARTAMENTOS 27	
2.1.7.	TECNOLOGÍA	28
2.1.8.	SISTEMAS PARA GESTIÓN LABORAL	29
2.2.	GESTIÓN INMOBILIARIA	30
2.2.1.	DEFINICIÓN.....	30
2.3.	COBIT.....	31
2.3.1.	DEFINICIÓN.....	31
2.3.2.	OBJETIVOS	32
2.3.3.	PRINCIPIOS.....	35
2.4.	DOMINIOS	38
2.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	40
	CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL	43
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	43
3.1.1.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	43
3.2.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	44
3.2.1.	MISIÓN.....	44
3.2.2.	VISIÓN	44
3.2.3.	VALORES.....	44
3.2.4.	OBJETIVOS	45
3.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	46
3.3.1	ORGANIGRAMA	46
3.4.	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	49
3.5.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS FODA.....	51
3.6.	DIAGNÓSTICO FODA.....	54
	CAPÍTULO IV RESULTADOS	55
4.1.	PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	55
4.2.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	56
4.2.1.	RESULTADO DE LA ENTREVISTA.....	56
4.2.2.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	58

4.3.	PROPUESTA DE MEJORA.....	91
4.4.	MECANISMOS DE CONTROL.....	98
4.5.	ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN	100
CAPÍTULO V CONCLUSIONES.....		102
RECOMENDACIONES		105
BIBLIOGRAFÍA.....		107
ANEXOS.....		112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables	40
Tabla 2: Definiciones conceptuales	41
Tabla 3 : Parámetros – Dimensión Productividad.....	61
Tabla 4: Parámetros – Dimensión Productividad Porcentual.....	61
Tabla 5: Criterios- Dimensión Productividad.....	69
Tabla 6: Criterios- Dimensión Productividad Porcentual	69
Tabla 7: Parámetros – Dimensión Productividad-Priorización.....	73
Tabla 8: Parámetros – Dimensión Desempeño	74
Tabla 9: Parámetros – Dimensión Desempeño Porcentual	75
Tabla 10: Parámetros – Dimensión Desempeño-Priorización	77
Tabla 11: Parámetros – Dimensión Eficiencia	86
Tabla 12:Parámetros – Dimensión Eficiencia Porcentual	86
Tabla 13: Parámetros – Dimensión Eficiencia-Priorización	90
Tabla 14: Mecanismos de control.....	99
Tabla 15: Métricas de control y seguimiento	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Principios de COBIT	36
Ilustración 2: Detalle de los departamentos encuestados	59
Ilustración 3: Edades de los trabajadores del Servicio de Gestión Inmobiliar del Sector Público (INMOBILIAR)	59
Ilustración 4: Sexo de los encuestados	60
Ilustración 5: Instalaciones	62
Ilustración 6: Adecuada Infraestructura Tecnológica	63
Ilustración 7: Políticas que incluyan controles de TI	64
Ilustración 8: Equipos y herramientas de la infraestructura de TI	64
Ilustración 9: relación con compañeros	65
Ilustración 10: Liderazgo dentro de la organización	65
Ilustración 11: Factores económicos nacionales	66
Ilustración 12: factores demográficos	66
Ilustración 13: Factores sociales	67
Ilustración 14: Capacitación.....	67
Ilustración 15: Cultura.....	68
Ilustración 16: Salud	68
Ilustración 17: Planificación Estratégica	71
Ilustración 18: Análisis de capacidades internas	71
Ilustración 19: Planes de acción	72
Ilustración 20: Cumplimiento de planes	72
Ilustración 21: definición de funciones y responsabilidades	78
Ilustración 22: Metas al personal	79
Ilustración 23: Evaluación objetiva	79
Ilustración 24: competencias y habilidades	80
Ilustración 25: Plan de capacitación	80
Ilustración 26: Procedimientos de satisfacción del personal.....	81
Ilustración 27: Uso de herramientas tecnológicas	81
Ilustración 28: Políticas de control	82
Ilustración 29: Motivación al personal.....	82
Ilustración 30: Motivación de participación	83
Ilustración 31 Seguimiento de procedimientos	83

Ilustración 32: Recursos tecnológicos	84
Ilustración 33: Herramientas tecnológicas necesarias.....	84
Ilustración 34: Desempeño	85
Ilustración 35: Procesos de evaluación	87
Ilustración 36: Funcionamiento de los procesos.....	88
Ilustración 37: Funcionamiento de procesos de apoyo.....	88
Ilustración 38: Obtención y análisis de datos.....	89
Ilustración 39: Utilización de sistemas de información	89
Ilustración 40: Propuesta de mejora	93
Ilustración 41: Control de desempeño	97

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centra en el diseño de una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), que es una entidad gubernamental con sede principal en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha-Ecuador, la misma que tiene como objetivo registrar y catastrar los bienes inmuebles, administrar eficientemente los bienes inmuebles del sector público a nivel nacional, implementar políticas, lineamientos y procedimientos generales en la gestión inmobiliaria del sector público, dotar de infraestructura física oportuna y adecuada a las instituciones gubernamentales, dirigir eficaz y eficientemente la gestión operativa institucional con el uso adecuado y óptimo de recursos asignados por el estado ecuatoriano.

El presente trabajo de investigación se compone de cinco capítulos, los mismos que durante el desarrollo de la investigación describen la problemática institucional del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), donde; el primer capítulo corresponde a los antecedentes, donde se describe la situación problemática que promovió la investigación, se plantean los objetivos, la justificación; se desarrolla la metodología de la investigación, sus técnicas, herramientas e instrumentos, así como los alcances y limitaciones suscitados.

Para el segundo capítulo hacemos referencia el marco teórico de los principales conceptos que permitirán entender, determinar y evaluar la gestión del

Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).

De igual manera en el tercer capítulo hablamos sobre el marco referencial, desarrollando el diagnóstico del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), la identificación de los servicios tecnológicos implementados y la recolección de datos utilizados por el Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación; así como también su logística y estructura organizacional a nivel nacional.

En el cuarto capítulo analizamos, procesamos y evaluamos la información obtenida y producto del presente trabajo de investigación, con la finalidad de dar a conocer la propuesta de mejora para el Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación de esta cartera de estado.

Finalmente, en el quinto capítulo damos a conocer nuestras conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), es una entidad gubernamental creada mediante Decreto Ejecutivo No. 1479, publicado en Registro Oficial 495 de 24 de diciembre de 2008, la misma que constituye una entidad de derecho público con personería jurídica de ámbito nacional, patrimonio y presupuesto propio e independencia técnica, administrativa y financiera, con domicilio en la ciudad de Quito, Ecuador y gestión desconcentrada a nivel nacional, donde; su ámbito de acción a través de sus coordinaciones zonales, plataformas gubernamentales, puertos artesanales pesqueros, parques y edificios, tienen como objetivos de la entidad, registrar y catastrar los bienes inmuebles del sector público a nivel nacional, administrar eficientemente los bienes inmuebles del sector público, implementar políticas, lineamientos y procedimientos generales en la gestión inmobiliaria del sector público, dotar de infraestructura física oportuna y adecuada a las instituciones del sector público, dirigir eficaz y eficientemente la gestión operativa institucional con el uso adecuado y óptimo de recursos asignados.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos asumidos por el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), la gestión laboral constituye un ente fundamental que construye cada persona de la institución en base a su experiencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde se desarrollan sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental el uso de herramientas tecnológicas para el desempeño de sus actividades y cumplimiento de metas propuestas.

Salazar (2009) manifiesta “que entre los componentes del ambiente interno se hallan la institución propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de

proyectos, comunicaciones, cumplimiento de metas, etc.; el personal que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas”.

La gestión laboral es una variable muy importante en la satisfacción y productividad de los funcionarios públicos del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), donde el uso de las tecnologías de la información y comunicación se han convertido en una de las herramientas fundamentales de uso permanente para el cumplimiento de objetivos institucionales, sin embargo; con el transcurrir del tiempo se manifiesta la preocupación por mejorar el uso de estas herramientas, con el fin de que sean más innovadoras, seguras y adaptables a las exigencias laborales actuales y futuras.

En el presente trabajo de investigación, se pretende analizar una propuesta de mejora del Centro de Soporte de las Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), para comprender cómo la satisfacción en la gestión laboral se ve afectada dentro de esta entidad con el uso de herramientas tecnológicas adecuadas que garanticen el acceso, disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. TÍTULO DEL TEMA

Propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria (INMOBILIAR) Ecuador-2020

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR) está ubicado en la ciudad de Quito, Pichincha, Ecuador y forma parte de la Industria del Sector de Servicios Empresariales Gubernamentales, la misma que constituye una entidad de derecho público con personería jurídica de ámbito nacional, patrimonio y presupuesto propio e independencia técnica, administrativa y financiera, con gestión desconcentrada a nivel nacional, donde; su ámbito de acción a través de sus coordinaciones zonales, plataformas gubernamentales, puertos artesanales pesqueros, parques y edificios. Cuenta con un total de 708 colaboradores y tiene como objetivos estratégicos el registrar y catastrar los bienes inmuebles del sector público a nivel nacional, administrar eficientemente los bienes inmuebles del sector público, implementar políticas, lineamientos y procedimientos generales en la gestión inmobiliaria del sector público, dotar de infraestructura física oportuna y adecuada a las instituciones del sector público, dirigir eficaz y eficientemente la gestión operativa institucional con el uso adecuado y óptimo de recursos asignados.

En una primera observación presumimos que el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR) al ser una entidad gubernamental, no cuenta con las mejores herramientas tecnológicas que permita garantizar a sus

empleados el acceso total a la información y servicios tecnológicos de manera segura y confiable, esto nos hace pensar que se reduce los niveles de productividad del personal que accede de manera permanente a los recursos tecnológicos señalados, afectando así a la mejora de la gestión laboral lo cual perjudica los niveles de satisfacción de esta cartera de estado.

El almacenamiento seguro, la disponibilidad, accesibilidad, integridad y confiabilidad de la información es la base para mantener la fluidez en los procesos que se efectúan dentro del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), donde desde esta perspectiva, el presente trabajo quiere analizar y recomendar una propuesta de mejora con el adecuado uso de herramientas tecnológicas que permitan garantizar el flujo permanente de datos y de información y que son utilizados por los funcionarios de esta cartera de estado para llevar a cabo sus actividades mediante el uso de cualquier medio telemático presencial o remoto.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la gestión laboral del centro de soporte de la dirección de tecnologías de la información y comunicación del servicio de gestión inmobiliaria.

- Definir procedimientos que permitan la mejora de la actual gestión laboral del centro de soporte basado en el marco de referencia COBIT.
- Diseñar mecanismos de control para el seguimiento del cumplimiento de la propuesta.
- Determinar la inversión necesaria para la implementación de la propuesta de mejora.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. PRÁCTICA

El presente proyecto se realiza con el propósito de encontrar diferentes formas de mejorar la gestión laboral y los resultados obtenidos se usarán para sistematizar una propuesta, que puede ser de ayuda para la entidad y como aporte para futuras implementaciones.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. TIPO

El presente proyecto de mejora se trata de una investigación descriptiva, la cual nos permitirá recomendar estrategias para mejorar la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público. Así mismo se diseñará la investigación de forma cualitativa y cuantitativa estableciendo relaciones entre la tecnología que se tiene actualmente y las tecnologías de teletrabajo actuales.

1.5.2. DISEÑO

Transeccional o transversal, debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, se estudian en un mismo momento distintos individuos, los cuales representan distintas etapas de desarrollo, este diseño es uno de los más utilizados en la investigación por encuesta.

1.6. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

Para realizar el presente estudio se utilizarán las siguientes técnicas y herramientas para la recolección de datos:

1.6.1. TÉCNICAS

- La encuesta, es el conjunto de preguntas que se dirige a una muestra para conocer la opinión de un tema en específico.
- Análisis documental, es la búsqueda de la información mediante la búsqueda en retrospectiva del documento.
- La entrevista, es un diálogo dirigido, que tiene un objetivo específico.

1.6.2. INSTRUMENTOS

- Para la encuesta se aplicará como instrumento un cuestionario.
- Para el análisis documental, se usarán fichas bibliográficas, registros de páginas electrónicas y el modelo COBIT.
- Para la entrevista se usarán cuestionarios, fichas, y herramientas tecnológicas que permitan mantener una reunión vía remota.

1.6.3. HERRAMIENTAS

Para el diagnóstico general, desarrollado en el capítulo III, se hará uso del análisis FODA para determinar las principales fortalezas que tiene la institución, y conocer las oportunidades que tiene para la mejora a proponer, las debilidades y amenazas basándose en las encuestas y entrevistas realizadas permitirán descubrir cuáles son las más prioritarias.

1.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y UNIDAD DE ANÁLISIS

1.7.1. POBLACIÓN

La población de estudio está conformada por el total de colaboradores del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, con un total de 708 sujetos, según la difusión de la información pública de los datos del total de funcionarios con corte al final de cada mes en la matriz generada para el cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), publicado mediante portal de información o página web institucional.

1.7.2. MUESTRA

La muestra será calculada de manera estadística considerando un nivel de confianza o significancia del 95% y un margen de error del 10%, lo cual determina una muestra de 85 personas.

Fórmula para calcular muestra población finita.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra 85.

N = tamaño de la población 708.

σ = Desviación estándar de la población 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza 95% que confianza equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error 10% (0,1).

1.7.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Todos los usuarios del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

1.8. LEVANTAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

El levantamiento de la información se lo efectuará a través de encuestas descriptivas evaluadas de manera estadísticas que serán aplicadas de manera virtual a una muestra de los colaboradores del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR). Posteriormente la información será tabulada mediante hojas de cálculo EXCEL que es una herramienta que forma parte del paquete de Microsoft Office, el cual nos permite trabajar con datos numéricos y representar gráficamente los resultados obtenidos, a fin de entender los puntos esenciales, patrones y comportamientos.

1.9. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.9.1. ALCANCE

El presente trabajo busca analizar y recomendar una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte del Servicio de Gestión Inmobiliaria del

Sector Público (INMOBILIAR), involucrando al total de colaboradores distribuidos en Coordinaciones Zonales, Plataformas Gubernamentales, puertos artesanales pesqueros, parques y edificios, con sede principal en la ciudad de Quito, Pichincha, Ecuador.

1.9.2. LIMITACIONES

Las limitantes en este estudio son:

- Las horas disponibles por los tesisistas son limitadas, debido a la modalidad actual de teletrabajo, pudiendo ocasionar retrasos en el avance del proyecto de investigación.
- La disponibilidad de los colaboradores del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR) al brindar la información, debido al número de días por semana que un trabajador autorizado podrá efectuar teletrabajo, particular que no permitirá generar conclusiones más allá de un uso parcial del mismo. Adicionalmente, se podría encontrar limitaciones para su aplicación a nivel superior jerárquico.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN LABORAL

2.1.1. DEFINICIÓN

Según los autores Mora, Duran y Zambrano, definen a la gestión laboral o empresarial como el conjunto de actividades y estrategias dentro de la organización jugando un papel crucial que tiene como finalidad factores desde lo operativo, financiero hasta lo logístico ya que, si los recursos humanos no funcionan de forma correcta, no se pueden cumplir con los objetivos del negocio. Dentro de estas actividades se tienen los procesos de selección de personal, definición de procesos de control y seguimiento del personal (Mora Pisco, Duran Vasco, & Zambrano Loor, 2016).

De la misma forma, Hernández conceptualiza la gestión laboral como un argumento de carácter mundial debido a la inminente evolución de la sociedad y el crecimiento de las tecnologías de la información, para mejorar los productos y servicios, lo que implica que se desarrollen nuevas estrategias internas, enfocándose en la satisfacción de los trabajadores como en los clientes. De la misma forma se debe considerar esta gestión para el desarrollo de estrategias que permitan a las empresas mantenerse dentro del mercado mundial. (Hernández Palma, 2011).

Por otro lado, los autores Quispe, Telot y Nogueira consideran que la gestión laboral basada en la gestión tecnológica, la innovación y la creatividad es el encargado de realizar las tareas operativas relacionadas con los trabajadores construyendo diferentes estrategias de gestión de talento humano. Así mismo es una actividad ejercida por una persona o departamento para mejorar la productividad y la

competitividad de los negocios. (Quispe Otacoma, Padilla Martínez, Telot González, & Nogueira Rivera, 2017)

Considerando las definiciones anteriores, podemos considerar la gestión laboral como el conjunto de procesos que se encarga de todas las tareas relacionadas con el personal dentro de la organización, siendo una de las tareas más importantes y con mayor impacto dentro de la misma, ya que si el personal elegido para las tareas operativas y administrativas no está calificado o correctamente capacitado podría afectar con el cumplimiento de los objetivos del negocio.

2.1.2. OBJETIVOS

Yudith Pérez considera 3 objetivos esenciales para una correcta gestión laboral, la eficiencia, el desarrollo de la capacidad de los trabajadores y animar al personal a alcanzar los objetivos trazados en la organización. Con la eficiencia se pretende no tener recursos humanos de sobra, con este objetivo se quiere lograr realizar las mismas funciones, pero con menos recursos humanos. Con el desarrollo de la capacidad se quiere capacitar y explotar el potencial de los empleados al máximo, mediante el aprendizaje y depuración de errores en cada situación que se presente. Y por último con el impulso que se da al personal para que trabaje de forma correcta para alcanzar los objetivos del negocio se pretende aumentar la productividad y mejorar los niveles de realización tanto para el empleado como para la empresa (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez, 2005)

Tania Coronel define los principales objetivos de la gestión laboral como:

- El desarrollo del potencial de los trabajadores en las áreas de trabajo.

- El bienestar de los empleados
- Garantizar un ambiente de trabajo saludable.
- Concordar los objetivos con las capacidades de cada trabajador, buscando el puesto acorde a sus capacidades.
- Cumplir con las normas y reglamento interno de la organización y las leyes vigentes. (Coronel & Fárez, 2010)

Así mismo, Harold Koontz determina que uno de los objetivos esenciales para una correcta gestión laboral es asumir un enfoque estratégico donde se obtiene el máximo valor para la organización por medio de diferentes acciones basadas en conocimiento, capacidades y habilidades del entorno dentro de la empresa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Para poder lograr una buena gestión laboral, se tienen que tener enmarcados los objetivos del negocio junto con la misión y visión de la misma, y poder transmitirlo a los trabajadores, se puede enmarcar los siguientes objetivos principales y básicos para la gestión laboral en una organización:

- Contar con procesos operativos eficientes, permitiendo así seleccionar a los recursos humanos precisos para cada puesto de trabajo logrando tener los recursos necesarios en cada función.
- Realizar retroalimentación a los empleados periódicamente, permitiendo mejorar posibles errores operativos de los trabajadores.

- La comunicación entre departamentos dentro de la organización es fundamental para tener un correcto desempeño de las labores diarias y alcanzar los objetivos del negocio.

2.1.3. FUNCIONES

Dentro de las principales funciones de la gestión laboral, según Tania Coronel se tiene que cumplir con lo siguiente:

- Selección y reclutamiento de personal
- Capacitación previa del nuevo recurso humano.
- Gestión y asignación de los recursos a los diferentes departamentos
- Control operativo de los recursos
- Informar de las normas y reglamentos laborales, de seguridad y salud ocupacional de la empresa. (Coronel & Fárez, 2010)

Lilia Mora, determina como funciones de gestión laboral de forma general las siguientes:

- Definir las metas y objetivos de la organización, estableciendo estrategias y planes de trabajo de forma interna.
- Diseñar una estructura de negocio donde se incluyan las tareas a realizar por área o departamento de trabajo, estableciendo roles para cada trabajador.
- Motivar a los trabajadores a conseguir las metas trazadas.

- Controlar que las tareas asignadas se estén realizando en los tiempos trazados, y en caso de no ser así tomar los correctivos necesarios. (Mora Pisco, Duran Vasco, & Zambrano Loor, 2016).

2.1.4. RESPONSABLES

Según Cesar Montoya y Martín Boyero, en su mayoría las empresas cuentan con un departamento encargado de los recursos humanos, aunque existen empresas que se encargan de controlar estas funciones de forma externa. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2015)

Lilia Mora, considera que la gestión de los recursos humanos se realiza por medio de procesos administrativos dentro de un departamento de talento humano, donde se cuenta con personal especializado para desarrollar estas tareas, aunque en algunos casos un empleado dentro de la empresa realiza estas actividades debido al poco personal (Mora Pisco, Duran Vasco, & Zambrano Loor, 2016)

Por lo general en la gran mayoría de las empresas, se cuenta con un departamento encargado de las funciones de gestión laboral, pero existen otros casos, en empresas pequeñas que cuentan con poco personal, donde no tienen departamento encargado, pero si tienen una persona que cumple con las funciones de un administrador de talento humano. En empresas grandes existe muchas veces que se contratan los servicios de consultoras o agencias que se encargan de cumplir con los objetivos de gestión laboral.

2.1.5. BASES

Marco Durán manifiesta que el conocimiento y las tecnologías de la información son una base fundamental de la gestión laboral, ya que el responsable

del área de recursos humanos debe tener las técnicas y experiencia necesaria para poder desempeñar de forma correcta las gestiones del puesto de trabajo. La segunda base son los datos, ya que sin estos no se puede tener una acertada toma de decisiones. Y como última base se tiene la tecnología de la información que permite cumplir con los procedimientos y mantener la información de forma adecuada y sencilla, además el procesamiento de la información es más rápido (Mora Pisco, Duran Vasco, & Zambrano Loor, 2016)

Por otro lado, Hugo Hernández, menciona que la gestión laboral debe estar basada en la racionalización del trabajo, siempre enfocada a la estructura de la organización, además estar orientada a las relaciones organización-ambiente teniendo siempre un eje en la tecnología de la información. (Hernández Palma, 2011)

Para poder contar con una correcta gestión laboral, se debe tener apoyo de herramientas tecnológicas, las cuales facilitan diferentes tareas y cumplir con los objetivos y procedimientos. Así mismo la gestión laboral es uno de los pilares de la organización, y el encargado de este departamento debe contar con el conocimiento necesario y la experiencia requerida para poder liderar y hacer cumplir los objetivos del negocio de forma eficiente y eficaz.

2.1.6. RELACIÓN DE LA GESTIÓN LABORAL CON OTROS DEPARTAMENTOS

Como se ha establecido, los pilares para una buena gestión laboral son los trabajadores, los cuales son piezas claves para cumplir con los objetivos del negocio, pero estos no desempeñarían de forma correcta sus funciones sin antes entenderlas, y sin conocer las fortalezas y debilidades del cargo, por lo que otros departamentos son los principales en requerir información laboral. De esta forma, es

necesario que los responsables del departamento de recursos humanos tengan información relevante de los otros departamentos, con el fin de poder alinear adecuadamente a los trabajadores a las tareas de cada departamento. (Mora Pisco, Duran Vasco, & Zambrano Loor, 2016)

Se considera que los departamentos dentro de una organización, cuentan con sus procesos y funciones establecidas adecuadamente, y al momento de requerir personal humano nuevo o requerir retroalimentaciones para su personal pueden brindar esta información al departamento de recursos humanos para que sean capaz de realizar la gestión laboral respectivamente. Siendo los otros departamentos ajenos a talento humano los principales consumidores de la gestión laboral de forma recurrente.

2.1.7. TECNOLOGÍA

Según Luz Vallejo las tecnologías de la información son uno de los pilares para lograr una buena gestión laboral, considerando también como pilar la flexibilidad y la capacidad de innovar que tengan los empleados en una organización. Una ventaja considerable dentro de una organización es la adaptación al cambio, logrando un fortalecimiento en la capacitación y aprendizaje de los empleados por medio de las experiencias (Vallejo Chávez, 2016)

Por otro lado, Raúl Oltra considera que el continuo avance tecnológico ha ido transformando las organizaciones de varias formas, en el caso del departamento de recursos humanos, el uso de las Tics alinearán la gestión de recursos humanos con los objetivos del negocio, siendo el área de recursos humanos un protagonista en la organización debido a las soluciones tecnológicas en el mercado. Estas tecnologías permiten que la administración del área sea más sencilla, así mismo gestiona el

compromiso de los trabajadores y analiza el potencial que tienen garantizando posibles planes de acción de forma personalizada. (Oltra Badenes, 2012)

Se debe considerar el avance tecnológico continuo que ha cambiado de muchas formas las organizaciones en general, en la gestión laboral las tecnologías de la información son una herramienta muy importante y vital, la cual permite que los procesos se realicen de forma más rápida y eficiente, permitiendo a los encargados de los recursos humanos centrarse en tareas más relevantes y obteniendo mejores resultados. La tecnología es un pilar fundamental en la gestión laboral, los encargados deben trabajar en conjunto con el departamento de IT y automatizar los procesos.

2.1.8. SISTEMAS PARA GESTIÓN LABORAL

Los sistemas que permiten automatizar la gestión laboral cuentan con varios beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Mejora en la experiencia con el trabajador, es decir darle la misma experiencia que se da a un cliente dársela al trabajador mediante el uso de tecnología fácil de manejar.
- Mejora del compromiso laboral, si los trabajadores sienten más amigables los sistemas de gestión, se sentirán más comprometidos y obtendrán más autonomía, gracias a la capacitación de los recursos.
- Reducción de trabajo en el departamento de talento humano, los sistemas tecnológicos permiten la automatización de un gran número de tareas repetitivas que tienen los encargados de la gestión laboral.

- Generación de estadísticas completas, ya que al disponer de los datos de forma automatizada y actualizada para tomar decisiones de forma más precisa. (Oltra Badenes, 2012)

Entre los sistemas de gestión laboral más conocidos se tienen los ERP, los cuales cuentan con procesos básicos para el control y gestión del talento humano. Dentro de los ERP los datos de los trabajadores se encuentran de forma inmediata disponible para ser usada por alguna otra aplicación si es necesaria. (Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011)

Entre los ERP más conocidos en ámbitos empresariales se encuentra SAP y Openerp según el estudio realizado por Gartner en el 2008, ambos permiten la gestión del talento humano, los ERP se dividen en módulos, basados en los diferentes procesos de una organización, por lo que se agrupa en área financiera, logística y de recursos humanos. La integración que existe entre los módulos es una de las características de SAP, debido a que la información es compartida a todos los módulos y se puede conocer algún cambio en tiempo real, teniendo siempre un diagnóstico real con información en línea.

2.2. GESTIÓN INMOBILIARIA

2.2.1. DEFINICIÓN

Según el autor Arderiu Calvo, se puede definir la gestión inmobiliaria como realizar actividades que conducen al logro de un negocio en el ámbito inmobiliario, lo que permite determinar las diferentes operaciones que se efectúan en él, así como los activos servicios que pueden constituir la inversión. Y elegir como se puede actuar en el sector y que compromisos se deben establecer para alcanzar los objetivos trazados. (Arderiu Calvo, 2017)

Según Pérez Popuche, la gestión inmobiliaria está ligada a los bienes inmuebles, y a todos aquellos que el estado considere como bienes raíces, entre las principales tareas de esta gestión, se tiene realizar toda la gestión operativa de estos bienes inmuebles. El encargado se hace cargo de los procesos, sistemas, y todos los recursos humanos que se necesiten para gestionar el ciclo de vida de los bienes inmuebles, incluyendo su adquisición, control, mantenimiento, utilización y venta. (Pérez Popuche , 2013)

La gestión inmobiliaria, es todo el proceso operativo y administrativo de los bienes inmuebles, bienes raíces, dentro de esta gestión se tiene el control, el proceso, los sistemas, las actividades, los recursos humanos, los servicios, entre otros que permitan alcanzar los objetivos que el negocio tenga.

2.3. COBIT

2.3.1. DEFINICIÓN

Según Edward W.N.Bernroider en el portal de investigación ScienceDirect , el modelo COBIT, ofrece una variedad de prácticas para la administración y gestión de Sistemas de Información para las organizaciones. Ayuda a identificar los recursos indicados que se necesitan para el éxito en la implementación de los procesos. Permite el manejo de información de alta calidad facilitando la toma de decisiones de negocio. Además, nos permite presentar las actividades de una manera manejable y deductiva, siempre enfocado más en el control de los procesos, que en la ejecución de los mismos. (Martínez Estébanes & García Cano, 2011)

Por otro lado, Filippo Vitolla Michele toma como síntesis, que el modelo COBIT, brinda un marco de trabajo global que ayuda a las organizaciones a lograr sus metas basándose en la implementación de procesos. Dichos procesos deben

estar alineados con los objetivos de negocio. La implementación de este modelo, optimiza el riesgo, de tal manera que lo lleva a niveles tolerables. Mide el desempeño y nos facilita la administración de los recursos disponibles. (Vitolla Michele Rubino Filippo, 2014)

Joffre V. León-Acurio, Julio E. Mora-Aristega, Magdalena R. Huilcapi-Masacon, Aracely del Pilar Tamayo-Herrera y Carmen A. Armijos-Maya, consideran que COBIT es un Framework, un conjunto de metodologías que se utilizan para la gestión de la tecnología de una manera conveniente. Al aprovechar estas prácticas, las organizaciones pueden garantizar un más alto índice de calidad gracias al buen uso y desempeño de los recursos asignados para cubrir los aspectos entorno a la tecnología. Adicional, manifiesta la importancia en identificar cuáles son los aspectos que se pueden potenciar para alcanzar mejores niveles y mejores resultados. (Joffre V. León-Acurio, 2018)

En base a las investigaciones realizadas, conocimos que el modelo COBIT permite el uso óptimo de los recursos asignados a las respectivas áreas de una organización para alcanzar el éxito. Hace mucho énfasis en la importancia de la integración del departamento de TI con los demás departamentos. Además, nos permite presentar las actividades de una manera manejable y deductiva, siempre enfocado más en el control de los procesos, que en la ejecución de los mismos. Manifiesta la importancia en identificar cuáles son los aspectos que se pueden potenciar para alcanzar mejores niveles y mejores resultados.

2.3.2. OBJETIVOS

Según Eduardo Martínez Estébanes y Juan Carlos García Cano, entre los principales objetivos constan los siguientes puntos:

- Información de calidad para sustentar las decisiones que se deban tomar en la organización con respecto al negocio.
- Identificar los objetivos estratégicos y obtener los beneficios de negocio a través del uso innovador de la tecnología.
- Lograr una excelente operatividad a través del uso óptimo de la tecnología.
- Mantener todo tipo de riesgo organizacional y tecnológico a un nivel aceptable o tolerable.
- Optimizar los servicios, recursos, costos de la tecnología dentro de la organización.
- Avalar los procesos internos o identificar los posibles fallos en los mismos, para su corrección inmediata. (Martínez Estébanes & García Cano, 2011)

Vega Abad Cesar Remigio, Santacruz Espinoza Julio Jhovany, Pinos Castillo Luis Fernando Cárdenas Villavicencio Oscar Efrén, determinan entre sus objetivos los siguientes puntos:

- Reducir el impacto (y probabilidad de) incidentes de seguridad de la información.
- Transparencia en la seguridad de la información por parte de todas las partes interesadas de la organización.
- Lograr mantener a la organización como líder de mercado.

- Seguimiento a la calidad del servicio hasta alcanzar un alto nivel de excelencia.
- Sostener los sistemas de gestión de la información de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Aumentar los estándares de calidad, mejorar la competitividad e impulsar la innovación.
- Administrar de manera óptima los costos relacionados con la seguridad de la información.
- Reducir el nivel de complejidad y aumentar notablemente la rentabilidad debido a una mejor y más fácil Implementación e integración de los estándares de información, buenas prácticas y / o pautas específicas del negocio.
- Incrementar los niveles de satisfacción de las partes interesadas con los acuerdos y resultados de seguridad de la información.
- Integrar de mejor optima, la información de la organización.
- Facilitar la toma de decisiones de negocio contemplando todas las variables de riesgo.
- Prevenir, Detectar y Recuperar procesos que no son actualmente compatible con los lineamientos de la organización.

- Incentivar o reactivar la innovación tecnológica de la organización a través del desarrollo interno de software informático como ERP / CRM / SCM, etc.
- Promover la mejora continua del personal, reconociendo siempre el esfuerzo, empeño y aporte continuo que realiza a la organización.
- Satisfacer todas las necesidades de las partes interesadas.
- Proteger la organización de forma integral. . (Vega Abad, Santacruz Espinoza, Pinos Castillo, & Cárdenas Villavicencio, 2017)

Según lo investigado en los libros especializados en la implementación de COBIT, las compañías existen para crear un valor para sus partes interesadas mediante la culminación de beneficios en común. Es primordial, trazar objetivos internos para de esta forma a través de la implementación de los procesos, se puedan alcanzar los índices de equilibrio deseados. Solo de esta forma, se puede crear una vista completa y sistemática.

2.3.3. PRINCIPIOS

Diana López define como principios de la implementación de procesos COBIT los siguientes 5 puntos detallados a continuación:

Ilustración 1: Principios de COBIT



Fuente: <http://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/articulo/view/581/356>

Principio 1. Satisfacer las Necesidades de las Partes Interesadas:

Las organizaciones existen para crear valor y poder mantener un equilibrio seguro entre el alcance de los beneficios y a su vez la optimización de los indicadores de riesgo, y uso correcto de los recursos. Como es de esperarse, todas las organizaciones tienen objetivos diferentes, una organización puede modificar la forma de implantación de COBIT para adaptarlo a su propio contexto o esquema de negocio, traduciendo metas corporativas y así identificar metas manejables, específicas, alcanzables, etc. (Monfort Casañ, 2016)

Principio 2. Cubrir la Empresa Extremo a Extremo:

Los procesos COBIT, integran el gobierno y la gestión de TI en un ambiente un poco más corporativo. Le permite cubrir o abarcar funciones y procesos dentro de la organización. Este proceso no se centra solo en las funciones del departamento de TI, sino que trata de información y la tecnología como activos de la organización. Es decir, considera que lo relacionado a TI, debe ser a nivel de toda la empresa de

principio a fin, es decir, incluyendo a todo con y todos, internos y externos. (Monfort Casañ, 2016)

Principio 3: Aplicar un Marco de Referencia único integrado

El modelo COBIT, posee muchos estándares y buenas prácticas relativos a TI, cada uno de ellos ofrece ayuda a departamentos, grupos y subgrupos. COBIT se alinea a un alto nivel con otros estándares y marcos de trabajo relevantes, y de este modo se puede hacer la función de marco principal para la organización y la gestión de las TI. (Monfort Casañ, 2016)

Principio 4: Hacer Posible un Enfoque Holístico:

Una gestión de la organización de las TI necesita de un enfoque holístico que tenga en cuenta varios componentes interactivos, estos deben ser efectivos y eficientes. COBIT define un grupo de catalizadores (enablers) para sustentar la realización de un sistema de gobierno y gestión global para las TI de la organización. Se define como catalizadores, a cualquier cosa que pueda ayudar a alcanzar las metas de la organización. (Monfort Casañ, 2016)

- El marco de trabajo COBIT, define siete categorías de catalizadores:
- Principios, Políticas y Marcos de Trabajo.
- Procesos.
- Estructuras Organizativas.
- Cultura, Ética y Comportamiento.
- Información.

- Servicios, Infraestructuras y Aplicaciones.
- Personas, Habilidades y Competencias.

Principio 5: Separar el Gobierno de la Gestión:

El esquema de trabajo COBIT, establece una distinción entre gobierno y gestión. Estas dos disciplinas engloban diferentes tipos de actividades, requieren diferentes estructuras organizativas y sirven a diferentes propósitos. (Monfort Casañ, 2016)

2.4. DOMINIOS

Por su parte Fernandes Andry, James Surya, Christian Salim y Dela Haeraini, definen como dominios los siguientes modelos de referencia de procesos:

Evaluar, Orientar y Supervisar (EDM): Asegura y valida que los objetivos trazados por la organización sean los alcanzados y a su vez evalúa las necesidades de los interesados.

Alinear, Planear y Organizar (APO): Este dominio enmarca específicamente las estrategias y tácticas tomadas. Está netamente relacionada con las formas en que el departamento de TI pueda contribuir con las metas de la organización. Es importante recalcar que esto debe ser planificado, comunicado e implementado desde distintas perspectivas. Adicional, manifiesta que proporciona la dirección para entregar guías, soluciones y la entrega de servicios.

Construir, Adquirir e Implementar (BAI): La organización con este dominio pretende prevenir que los nuevos proyectos generen soluciones que cumplan con las expectativas del negocio, que sean entregados cumpliendo tiempos y costos

pactados inicialmente. Una vez los nuevos sistemas sean implementados, estos trabajen adecuadamente y que los cambios no afecten el desempeño u operatividad del mismo con el fin de cumplir una estrategia de TI.

Toda solución debe ser reconocida, desarrollada o adquirida como también implementadas e integradas en cada uno de los procesos de la organización.

Entregar, Dar Servicio y Soporte (DSS): Este dominio se encarga de la entrega en sí de los servicios o planes requeridos por el negocio, considerando la prestación como tal del servicio, la aplicación de la seguridad y de la continuidad, el soporte a usuarios (Helpdesk), la manipulación de la información y de la infraestructura de las instalaciones operativas.

Prioriza la entrega de los servicios considerando la prioridad de cada uno de ellos, optimiza costos de entrega y se cerciora que la fuerza de trabajo o los recursos destinados sean asignados de manera productiva y segura. Una vez realizada la entrega de servicios, valida que exista la debida confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma.

Supervisar, Evaluar y Valorar (MEA): Todos los procesos del negocio u organización deben de ser evaluados regularmente durante el tiempo para determinar rentabilidad, calidad, operatividad, tiempos de respuesta y otros indicadores dependiendo las necesidades de la organización. Este dominio contempla la medición del desempeño, monitoreo de controles internos, cumplimientos y la aplicación de las prioridades establecidas por el negocio.

Con esto conseguiremos a tiempo, detectar posibles errores o fallas en el servicio. Esto, además, garantiza que los resultados obtenidos serán superiores a los niveles de tolerancia. (Johanes Fernandes , Surya, Salim, & Haeraini, 2019)

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1: Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión Laboral	Se entiende como gestión laboral, al conjunto de actividades y procesos dentro de la organización jugando un papel de vital importancia ya que, si los recursos humanos no funcionan de forma correcta, no se pueden cumplir con los objetivos del negocio (Mora Pisco, Duran Vasco, & Zambrano Loor, 2016)	Se entiende como gestión laboral, al encargado de realizar las tareas operativas relacionadas con los trabajadores construyendo diferentes estrategias de gestión de talento humano. Así mismo se encarga del desarrollo profesional de los trabajadores lo que resulta beneficioso para el crecimiento de la empresa. (Quispe Otacoma, Padilla Martínez, Telot González, & Nogueira Rivera, 2017)	Productividad	Desarrollo operacional Número de horas trabajadas Metas alcanzadas Nivel de cooperación entre áreas	Likert
			Desempeño	Automatización de procesos Planificaciones de actividades	Likert
			Eficiencia	Índice de eficiencia Evaluación y desempeño de los equipos de trabajo.	Abiertas

Fuente: Elaboración Propia

2.6. MATRIZ CONCEPTUAL

Tabla 2: Definiciones conceptuales

Tópico	Definición	Fuente
Gestión Laboral	<p>Conjunto de actividades y estrategias dentro de la organización jugando un papel crucial que tiene como finalidad factores desde lo operativo, financiero hasta lo logístico ya que, si los recursos humanos no funcionan de forma correcta, no se pueden cumplir con los objetivos del negocio. Dentro de estas actividades se tienen los procesos de selección de personal, definición de procesos de control y seguimiento del personal</p>	<p>(Mora Pisco, Duran vasco, & Zambrano Loor, 2016).</p>
	<p>Argumento de carácter mundial debido a la inminente evolución de la sociedad y el crecimiento de las tecnologías de la información, lo que implica que se desarrollen nuevas estrategias internas, enfocándose en la satisfacción de los trabajadores como en los clientes.</p>	<p>(Hernández Palma, 2011).</p>
COBIT	<p>El modelo COBIT, ofrece una variedad de prácticas para la administración y gestión de Sistemas de Información para las organizaciones. Ayuda a identificar los recursos indicados que se necesitan para el éxito en la implementación de los procesos. Permite el manejo de información de alta calidad facilitando la toma de decisiones de negocio. Además, nos permite presentar las actividades de una manera manejable y deductiva, siempre enfocado más en el control de los procesos, que en la ejecución de los mismos</p>	<p>(Martínez Estébanes & García Cano, 2011)</p>

Tópico	Definición	Fuente
	El modelo COBIT, brinda un marco de trabajo global que ayuda a las organizaciones a lograr sus metas basándose en la implementación de procesos. Dichos procesos deben estar alineados con los objetivos de negocio. La implementación de este modelo, optimiza el riesgo, de tal manera que lo lleva a niveles tolerables. Mide el desempeño y nos facilita la administración de los recursos disponibles.	(Vitolla Michele Rubino Filippo, 2014)
Productividad	Es la comparación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Es decir, es un índice o indicador que relaciona lo producido y los recursos que se utilizaron para generarlo.	(Carro Paz & Gonzalez Gomez, 2012)
	Es considerada un factor de producción, que permite el aumento de la salida de productos y servicios en base a la inversión. Mientras exista mayor inversión, existirá mayor productividad e ingresos.	(Pineda Cando, 2013)
Desempeño	Se la considera como las acciones y comportamientos de los empleados que son necesarios y relevantes para conseguir los objetivos de la organización y que pueden medirse para conocer sus competencias y el nivel de contribución a la empresa	(Pedraza, Amaya, & Conde, 2015)
	Son las acciones encomendadas a los trabajadores para cumplir en periodos de tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo en común.	(Cegos University, 2017)
Eficiencia	Es la relación entre los resultados que se obtienen al finalizar un proyecto y los recursos que se hayan empleado para el mismo. Mientras menos recursos se utilicen se obtiene una mejor eficiencia	(Garcia, 2017)
	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado	(Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017)

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

El 12 de diciembre de 2018, por medio del Decreto Ejecutivo No. 1479, publicado en el Registro Oficial No. 495 de 24 de diciembre de 2008, se crea la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público - INMOBILIAR, entidad pública, con personería jurídica de ámbito nacional, patrimonio y presupuesto propio e independencia técnica, administrativa y financiera, adscrita a la Presidencia de la República, con domicilio en la ciudad de Quito, y con gestión desconcentrada a nivel nacional, se le atribuyeron funciones mediante el Decreto Ejecutivo No. 1505 de 24 de diciembre del 2008 publicado en el Registro Oficial No. 503 de 9 de enero del 2009, y No. 506 de 11 de octubre del 2010, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 303 de 19 de octubre del 2010

Mediante Decreto Ejecutivo No. 135 del 1 de septiembre de 2017, se dispone que el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, realice las siguientes atribuciones: evaluar a los vehículos terrestres institucionales públicos, gestionará la enajenación de los vehículos de alta gama, autorizar el arrendamiento de inmuebles dentro del país, autorizar el monto de gasto para remodelaciones y adecuaciones requeridas por las entidades, enajenar los inmuebles improductivos de la Función Ejecutiva.

Mediante Decreto Ejecutivo 503 del 12 de septiembre de 2018 se ratifica la institucionalidad del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público – INMOBILIAR como un Organismo Público, autónomo administrativamente,

operativamente, financieramente con jurisdicción nacional con facultades de rectoría, planificación, regulación, gestión, administración y control de bienes del sector público.

3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

3.2.1. MISIÓN

Administrar de forma rápida y eficiente los bienes inmuebles de los entes de la Administración Central, brindando la infraestructura necesaria para prestar servicios de calidad a los ciudadanos de la República del Ecuador.

3.2.2. VISIÓN

Ser una de las entidades referentes de administración y gestión inmobiliaria pública en toda América Latina contando con estándares de calidad y optimizando los recursos del estado, permitiendo generar espacios para prestación de servicios y esparcimiento.

3.2.3. VALORES

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), es una entidad que tiene valores institucionales que permiten brindar servicios y productos de calidad entre los que se mencionan:

- Calidez. - se establecen formas de expresión y comportamientos de los empleados, demostrando amabilidad y cordialidad hacia sus compañeros y usuarios externos siempre respetando sus diferencias y diversidad.

- Efectividad. – se quiere obtener resultados con calidad, cumpliendo los objetivos y metas en el ámbito laboral.
- Responsabilidad. – se cumplen las tareas impuestas, con afán y empeño con asertividad y asumiendo las consecuencias de los actos.

3.2.4. OBJETIVOS

3.2.4.1. OBJETIVOS ESTATUTO ORGANIZACIONAL

- Aumentar la eficiencia de la administración, la custodia y resguardo de todos los bienes que sean asignados al Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).
- Mejorar la eficiencia de la administración de los parques, espacios públicos e infraestructuras pesqueras dentro de su ámbito de acción.
- Mejorar la calidad de las obras de infraestructura en los bienes inmuebles que necesiten ser remodelados, reconstruidos.
- Aumentar el proceso de regularización, usando procesos de gestión legal de los bienes bajo el dominio del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).
- Mejorar la comercialización de los bienes bajo el dominio del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).

3.2.4.2. OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

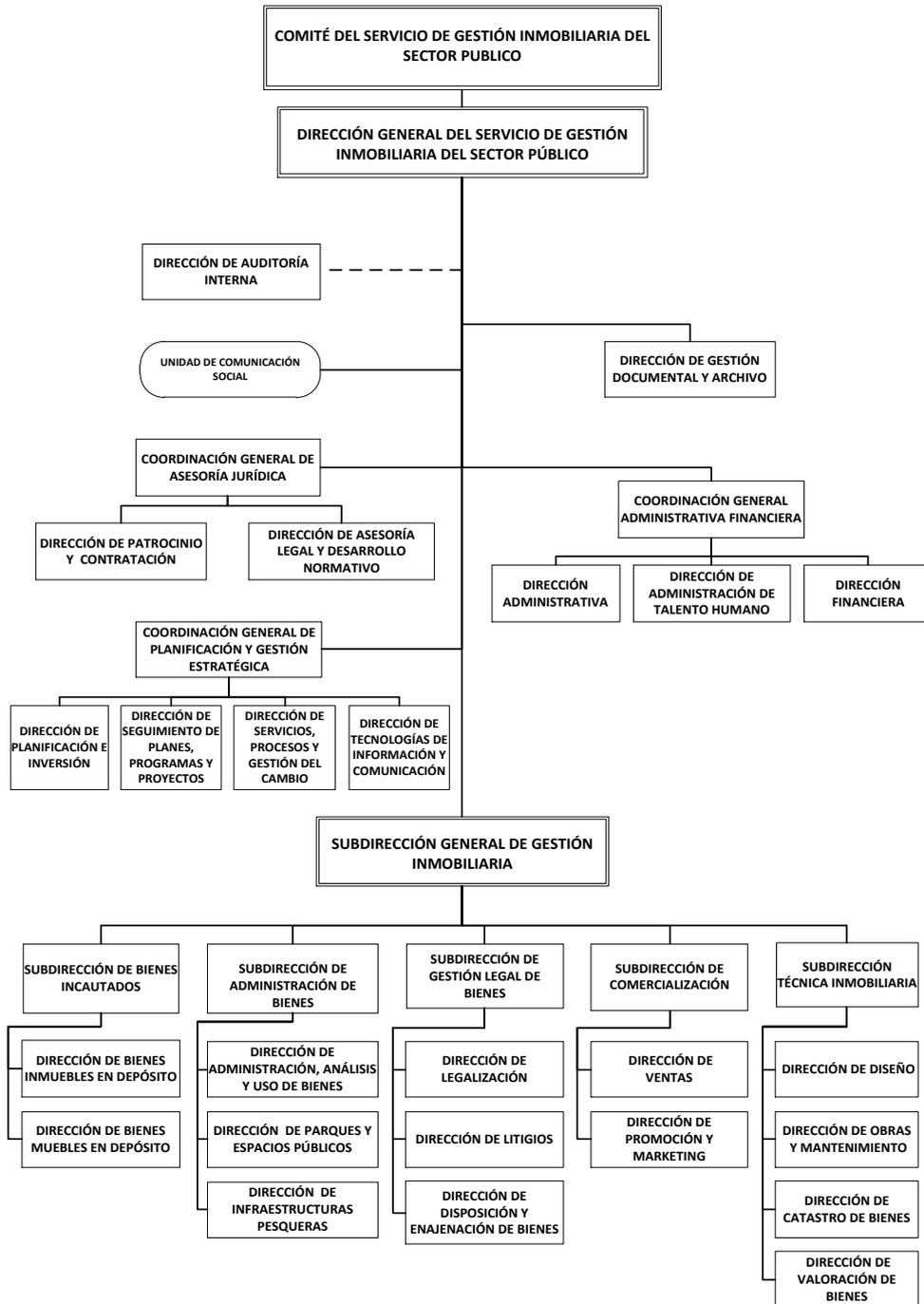
- Mejorar la eficiencia y eficacia de la administración y gestión de bienes basándose en las competencias del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).
- Aumentar la eficiencia y eficacia de la administración y gestión de los parques y espacios públicos a cargo del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), aportando al cumplimiento del derecho de recreación activa y pasiva.
- Aumentar la eficiencia y eficacia de la administración y gestión de la infraestructura pesquera, mejorando la prestación de servicios fomentando la participación de las comunas locales.

3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

3.3.1 ORGANIGRAMA

Actualmente, la Secretaría técnica de gestión inmobiliaria del sector público cuenta con el siguiente organigrama, donde se puede observar que cada coordinación o dirección está conformada por una línea de mando y con varios colaboradores que se encargan de desarrollar actividades específicas tal como se observa en la ilustración 1.

Figura Nro. #: Organigrama de la Secretaria de Gestión Inmobiliaria del Sector Publico



Fuente: Área de Talento Humano. Inmobiliar.gob.ec.
Organigrama de la Secretaria de Gestión Inmobiliaria del Sector Publico

Entre los principales actores que interfieren con el proceso y el diseño organizacional se mencionan los directores de los diferentes departamentos junto con la función que realizan.

Director General del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

Su principal función es administrar los procesos de la Institución, cumpliendo las disposiciones legales, su misión, visión y sus objetivos estratégicos. Así mismo debe cumplir y hacer cumplir las políticas definidas por el Comité del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).

Director/a de Bienes Inmuebles en Depósito

Su principal función es coordinar la custodia, resguardo y administración técnica de los bienes inmuebles que hayan sido incautados usando planes de asignación, y controles de recursos manteniendo la conservación preventiva de los mismos.

Director/a de Bienes Muebles en Depósito

Su principal función es coordinar la custodia, recepción y administración de los bienes muebles incautados que son de dominio y que estén depositados en el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), mediante el uso de planes de asignación para las futuras disposiciones por medio de procesos legales.

Director/a de Administración, Análisis y Uso de Bienes

Su principal función es administrar de forma eficiente los bienes bajo el dominio del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), así como gestionar el correcto uso de estos bienes basándose en los requerimientos de las entidades públicas.

Director/a de Parques y Espacios Públicos

Su principal función es administrar los bienes, servicios y recursos que ofrecen los parques urbanos y diferentes espacios públicos que estén bajo el dominio de Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).

Director/a de Infraestructuras Pesqueras

Su principal función es realizar una correcta administración de los puertos, las facilidades pesqueras y demás servicios del sector pesquero que estén bajo la administración del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), satisfaciendo las necesidades de las comunidades pesqueras.

Director/a de Legalización

Su principal función es gestionar, ejecutar y hacer cumplir los procedimientos legales y administrativos de forma asertiva y eficiente, a fin de dotar de infraestructura a las entidades públicas que lo requiera.

Director/a de Litigios

Su principal función es asesorar, defender, y cumplir con acciones legales, judiciales, extrajudiciales y administrativas para la legalización de los bienes bajo el dominio del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).

3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

3.4.1. PRODUCTOS

Bienes Inmuebles (vehículos, oficinas)

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), realiza la venta y subasta de diferentes bienes inmuebles con precios considerados de oferta

ya que son precios relativamente bajos en comparación a otros bienes de sectores privados con el fin de que los ciudadanos accedan y adquieran dichos bienes, que pueden ser vehículos, oficinas, edificios.

3.4.2. SERVICIOS

Mantenimiento y arriendo de Parques urbanos y espacios públicos.

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), realiza el mantenimiento de los parques urbanos y de los espacios públicos, además está encargada del diseño de un plan de desarrollo sostenible de estos espacios, realizando alianzas estratégicas promoviendo la utilización de los parques urbanos.

Otro servicio que otorga el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), es el arriendo de los parques urbanos a comerciantes, o a diferentes entidades para el desarrollo de eventos públicos.

Alquiler de Infraestructuras pesqueras

El servicio de alquiler de las infraestructuras pesqueras está orientado a las comunas de pesca artesanal, proponiendo estrategias de fortalecimiento de la economía popular y comunal sin descuidar las condiciones de higiene, seguridad y ambiente en los procesos de producción de bienes y servicios que se prestan en puertos pesqueros.

Alquiler de bienes inmuebles

Al igual que el servicio anterior, este servicio está orientado a prestar servicios a personas naturales o jurídicas que quieran tener acceso a espacio físico u oficinas, sin descuidar el bien inmueble.

3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS FODA

3.5.1. INTERNO

Fortalezas

- Valoración de las diferentes capacidades de sus empleados.
- Demostración de las habilidades individuales de sus empleados se ve reflejada en las colectivas.
- Buenos niveles de resiliencia
- Competencias individuales claramente delimitadas.
- Protocolos de operaciones bien definidos.

Debilidades

- Retraso en los procedimientos de subastas públicas.
- Demora en los procesos legales para la asignación de los bienes.
- Gastos de mantenimiento y servicios de los bienes hasta que culmina su proceso de subasta.

3.5.2. EXTERNOS

Oportunidades

- Adquirir nuevas tecnologías de forma efectiva y eficiente
- Posicionamiento estratégico inmobiliario.

- Establecer Convenios de cooperación con otras instituciones que entreguen información relacionada con la gestión de los bienes muebles e inmuebles del sector Público para formar y actualizar el catastro.
- Tener un crecimiento institucional a través de los diferentes servicios que presta esta Cartera de Estado.
- Ser la única institución encargada de la gestión inmobiliaria pública en el Ecuador.
- Relacionamiento continuo con instituciones que tienen inherencia en la gestión del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).
- Generar beneficios sociales a la ciudadanía a través de las atribuciones como son la administración de parques y puertos pesqueros artesanales.
- Generar nuevos modelos de gestión para la administración de los bienes muebles e inmuebles de propiedad del Estado.
- Conocer las necesidades reales de las instituciones que requieren la ejecución de proyectos de infraestructura, readecuación o mantenimiento de las mismas.

Amenazas

- Cambios en el sector inmobiliario
- Cambios en las tendencias de los compradores
- Modificaciones legales en el sector inmobiliario.

- Los trámites en otras instituciones demandan demasiado tiempo, como, por ejemplo, regularización de excedentes y también de diferencias de áreas de terreno, actualización de avalúos municipales, registro de la propiedad, entre otros.
- Recesión económica, puede producir ausencia de oferentes para la venta de bienes inmuebles.
- Asignación de recursos presupuestarios insuficientes para la gestión normal de los bienes administrados por la institución.
- Dificultad para hacer la Ficha catastral por factores ajenos a la Institución (invasiones, posesiones, indefinición de linderos) por una parte y por falta de colaboración de algunas instituciones públicas en facilitar el ingreso a los predios y entrega de documentación legal.
- El decreto de austeridad y los ajustes presupuestarios gubernamentales limitan o no permiten la realización de las actividades planificadas en las unidades operativas institucionales.
- Procesos litigiosos impuestos contra el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR) por parte de ciertos proveedores o propietarios de inmuebles.
- Incumplimientos por parte de los contratistas.
- Demora en los pagos se refleja en la falta de credibilidad de los proveedores hacia el Estado.

- Cambio de gobierno y de línea política genera inestabilidad y retrasa la toma de decisiones.
- Cambio de lineamientos del Estado puede generar bloqueos al accionar del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR).

3.6. DIAGNÓSTICO FODA

Mediante el análisis realizado usando FODA de la empresa, se pudo determinar ciertos puntos para mejorar, entre los que se pueden mencionar, la falta de inversión en herramientas y equipos tecnológicos, limitando al departamento de TIC en cuanto a la distribución de las herramientas a las diferentes áreas de trabajo. Y esto afecta directamente al desempeño y productividad del área, ya que las tareas se realizan manualmente, y los tiempos de solución y de respuesta aumentan, ya que no se tiene un sistema que permita automatizar los procesos. En la dimensión de la eficacia, el departamento de TIC no cuenta con la recolección de datos de forma histórica, lo que impide a las direcciones de otras áreas tomar decisiones con bases históricas y verídicas, lo que interfiere en las decisiones de la institución.

Una debilidad de la empresa es que, al ser una entidad pública, debe contar con aprobación de implementación de proyecto, y tiene que detallar todas las características y beneficios que traerá el proyecto, ya que si no tomará más tiempo y además debe cumplir con las normas del ministerio de telecomunicaciones, sin embargo cabe mencionar que una fortaleza del departamento de TIC, es que se encuentra alineado a la misión y visión de la institución, lo que permite definir los objetivos del departamento desde un inicio, además que cuenta con una buena comunicación entre departamentos y direcciones, asegurando que la información se encuentre actualizada y compartida en el tiempo que se necesite.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva y tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Es de tipo transeccional ya que el instrumento fue aplicado a la muestra en un solo momento.

En cuanto a las técnicas, se hizo uso de una encuesta que fue aplicada a una muestra tomada del total de usuarios del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público y una entrevista aplicada al director de TI. Los instrumentos utilizados fueron, para la encuesta, un cuestionario estructurado conformado por 10 ítems conteniendo escalas de tipo Likert y preguntas de tipo abiertas. Para las técnicas de la entrevista, se preparó una ficha de entrevista conformada por 13 preguntas abiertas, las mismas que fueron transcritas, sintetizadas y analizadas dentro del contexto de la presente investigación. Tanto el cuestionario utilizado como la ficha de entrevista, se adjunta como anexos al presente informe. La validación de los instrumentos fue realizada a través del juicio de expertos, formularios que también son adjuntos como anexos al final del documento.

Como herramienta de apoyo se hizo uso de un análisis documental, el mismo que permitió realizar el diagnóstico general y contribuyo con información para la construcción del análisis FODA en el capítulo III.

Para el levantamiento de la información y análisis se tomó como población de estudio, al total de colaboradores del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, el mismo que asciende a 708 colaboradores, de acuerdo a la difusión de la información pública de los datos del total de funcionarios con corte al final de cada

mes. En base a esta población, se estimó una muestra calculada de 85 personas, considerando un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 10%.

La muestra fue calculada de acuerdo a la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra 85.

N = tamaño de la población 708.

σ = Desviación estándar de la población 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza 95% que confianza equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error 10% (0,1).

Se hizo uso de una hoja de cálculo de Microsoft Excel donde luego de ingresar la información resultante de las encuestas, se procesó y tabuló de acuerdo a las necesidades de estudio.

4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1. RESULTADO DE LA ENTREVISTA

Durante la entrevista que se le realizó al Sr. Edgar German Maroto Vanegas, director del Departamento de TICS del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), se contestaron las preguntas basándose en las dimensiones propuestas:

Respecto a la productividad, el director menciona que se actualmente no cuentan con las herramientas necesarias para poder realizar las tareas diarias de forma automática, pero se ha tratado de implementar herramientas que le permitan guardar datos históricos, lo cual puede ayudar a la toma de decisiones en base a estos datos. Una de las actividades principales durante el año 2020 es la implementación de herramientas que permitan evaluar la productividad de los empleados de forma centralizada y automatizada, ya que actualmente se realiza cada seis meses.

Respecto a al desempeño, se menciona que el departamento de tics, es un departamento que forma parte de la misión y visión de la institución, ya que es quien provee servicios de manera transversal a todas las áreas, y es un servicio con mucha demanda, sus logros se basan en la visión de la institución, no solo en infraestructura, sino también en desarrollo de software y en mesa de servicio. Así mismo, considera que para aumentar el desempeño de los empleados es necesario contar con herramientas necesarias para sus actividades, tanto en software como hardware, contar con un ambiente agradable y con un espacio adecuado. Tener un plan de capacitaciones a la interna, para dar el empleado el sentimiento de preocupación y de inversión hacia su persona. Y así poder evaluar de mejor forma su desempeño.

Respecto a la eficacia, se menciona que mucho de los proyectos a implementar dependen de su estructura, es decir de la forma en que se detalle el proyecto y que tan atractivo le resulte al oferente, en caso de proyectos en el área de TICS, este debe ser sujeto a las leyes del ministerio de telecomunicaciones. En cuanto a la comunicación, se mantiene un flujo constante, además una mejora que, con el paso de los años, es que la información que procesa TICS ya no es

centralizada en un área específica, sino que involucra a las otras áreas y permite que exista una mejora comunicación, actualmente se centraliza la información en herramientas tecnológicas que permiten mantener informado a toda la institución.

Debido a la emergencia sanitaria que ha vivido el mundo, se considera que la institución no contaba con los procedimientos escritos para realizar teletrabajo al 100%, pero, sin embargo, el departamento de TICS logro levantar redes privadas VPN para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades desde sus hogares, sin recurrir a inversiones grandes, sino se utilizaron herramientas que contaban en su momento.

Al finalizar el director de TICS supo dar su punto de vista, en que se puede mejorar para afrontar nuevos retos tecnológicos, en donde respondió que es fundamental una capacitación periódica hacia los empleados, ya que la tecnología es cambiante y se actualiza cada cierto tiempo, por lo que se necesita que todo el personal, especialmente de TICS cuente con la información actual de las herramientas tecnológicas.

4.2.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se realizará encuestas con preguntas cerradas y abiertas, a trabajadores del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), de todas las áreas administrativas que intervienen de forma indirecta o directamente con la gestión del departamento de TICS. Se ha desarrollado 41 preguntas, las cuales permitirán conocer los puntos críticos para mejorar durante el proceso.

El Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), es una unidad administrativa que gestiona los servicios inmobiliarios del estado ecuatoriano

a nivel nacional, cuenta con un organigrama definido y previamente compartido en el capítulo anterior, por lo que se detalla a las personas que han participado en la encuesta realizada:

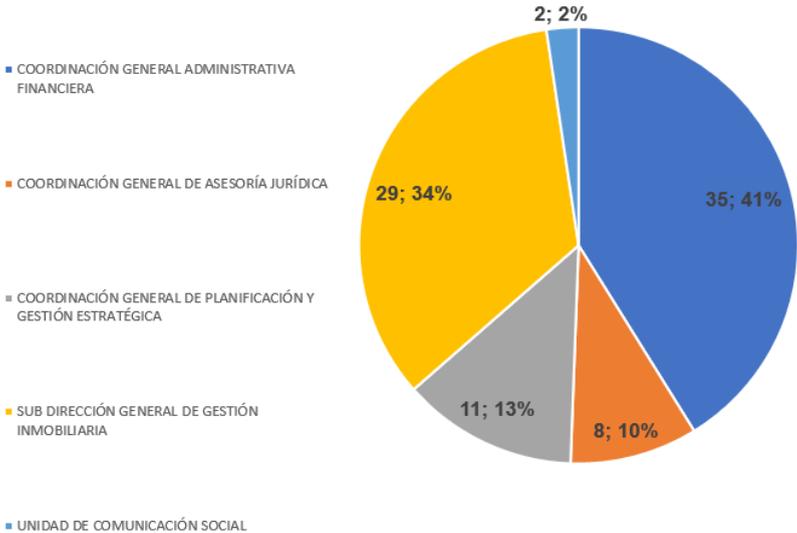
Ilustración 2: Detalle de los departamentos encuestados

Dentro del organigrama de la institución	Funcionarios encuestados
Coordinación General Administrativa Financiera	35
Coordinación General De Asesoría Jurídica	8
Coordinación General De Planificación Y Gestión Estratégica	11
Sub Dirección General De Gestión Inmobiliaria	29
Unidad De Comunicación Social	2
Total	85

Fuente: Elaboración Propia

La figura planteada representa las edades de los funcionarios dentro de la organización donde un 9% de los encuestados tiene 38 años, seguido de un 8% con edad de 40 años y 35 años, siendo estas las edades más representativas de los trabajadores.

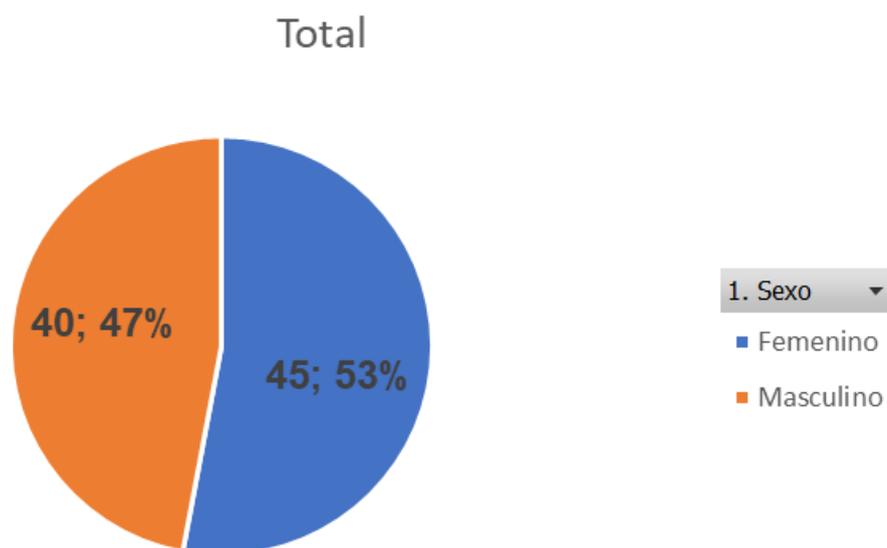
Ilustración 3: Edades de los trabajadores del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR)



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, se analizaron cuántos son de sexo femenino y cuántos son de sexo masculino, dando como mayoría con un 53% de los encuestados son de sexo masculino y con un 47% de la encuesta son de sexo femenino.

Ilustración 4: *Sexo de los encuestados*



Fuente: Elaboración Propia

En el presente estudio, se han establecido 3 dimensiones, cada una de ellas tiene aspectos importantes los cuales se han utilizado en las encuestas con el propósito de encontrar los principales inconvenientes en la gestión laboral del área de TICS. Las dimensiones son las siguientes:

- Productividad
- Desempeño
- Eficiencia

4.2.2.1. DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD

En el presente estudio de investigación se pretende conocer si la institución cumple con las características adecuadas para tener un buen proceso de gestión laboral en el área de tecnologías de la información, y así mismo determinar cuáles son los aspectos que provocan defectos o retrasos en el proceso. Se evaluarán aspectos como las instalaciones, la infraestructura tecnológica, las políticas establecidas como controles del departamento de IT, los equipos y herramientas de trabajo, además de parámetros para medir la productividad como la relación entre compañeros, el liderazgo de la compañía, factores económicos, demográficos, sociales y educativos.

Tabla 3 : *Parámetros – Dimensión Productividad*

Parámetros	1	2	3	4	5
Instalaciones	1	6	17	40	21
Adecuada Infraestructura Tecnológica	0	7	18	39	21
Políticas que incluyan controles de TI	0	0	20	38	27
Equipos y herramientas de la infraestructura de TI	0	3	20	43	19
Relación con compañeros	0	3	9	23	50
El liderazgo dentro de la organización es ineficiente	13	7	14	29	22
Factores económicos nacionales	4	10	32	28	11
Factores demográficos (Edad empleados)	5	5	22	28	25
Factores sociales (actitud empleados)	1	5	21	34	24
Capacitación (educación)	5	7	16	27	30
Cultura	3	6	20	29	27
Salud	1	4	16	36	28

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: *Parámetros – Dimensión Productividad Porcentual*

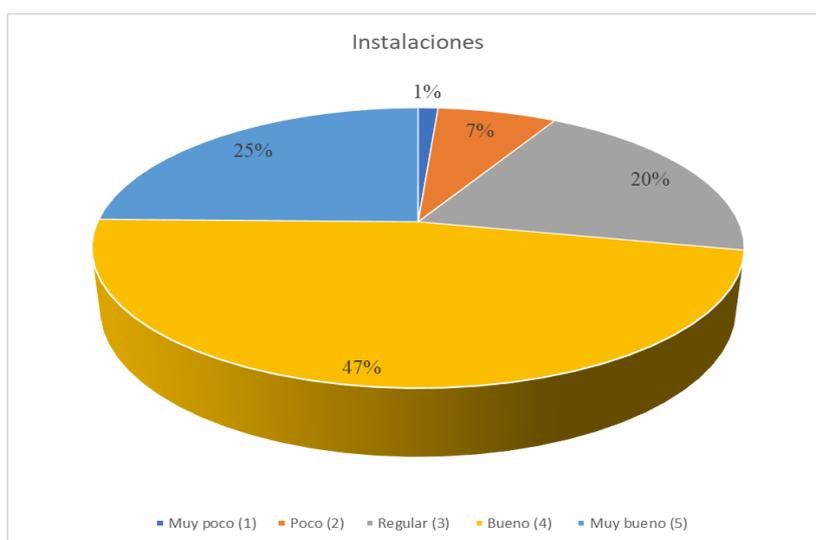
Parámetros	1	2	3	4	5
Instalaciones	1%	7%	20%	47%	25%
Adecuada Infraestructura Tecnológica	0%	8%	21%	46%	25%
Políticas que incluyan controles de TI	0%	0%	24%	45%	32%
Equipos y herramientas de la infraestructura de TI	0%	4%	24%	51%	22%

Relación con compañeros	0%	4%	11%	27%	59%
El liderazgo dentro de la organización es ineficiente	15%	8%	16%	34%	26%
Factores económicos nacionales	5%	12%	38%	33%	13%
Factores demográficos (Edad empleados)	6%	6%	26%	33%	29%
Factores sociales (actitud empleados)	1%	6%	25%	40%	28%
Capacitación (educación)	6%	8%	19%	32%	35%
Cultura	4%	7%	24%	34%	32%
Salud	1%	5%	19%	42%	33%

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos en la encuesta, los parámetros de la dimensión de productividad, se puede observar que un gran porcentaje de los empleados de la institución, consideran que las instalaciones están en buenas condiciones, así como la infraestructura tecnológica y sus políticas de control. Se visualiza además que un 24% de los empleados piensa que los equipos y la infraestructura de TI está en condiciones regulares, un factor que se debe tener en consideración como un actor principal en los defectos en la productividad visto por los empleados son los factores económicos nacionales. Un gran porcentaje de los encuestados, considera de forma general que los parámetros externos que miden la productividad están con una calificación de 4.

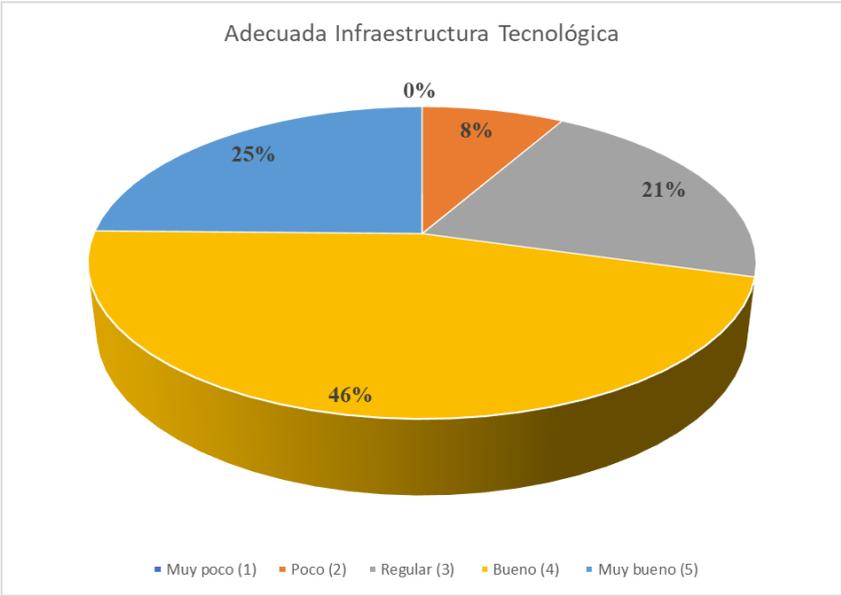
Ilustración 5: Instalaciones



Fuente: Elaboración Propia

En el factor de instalaciones, se tiene que el 47% de los encuestados, considera que las instalaciones están en buenas condiciones, el 25% lo considera que están en muy buenas condiciones, el 20% en condiciones regulares, el 7% en malas condiciones y el 1% en muy malas condiciones.

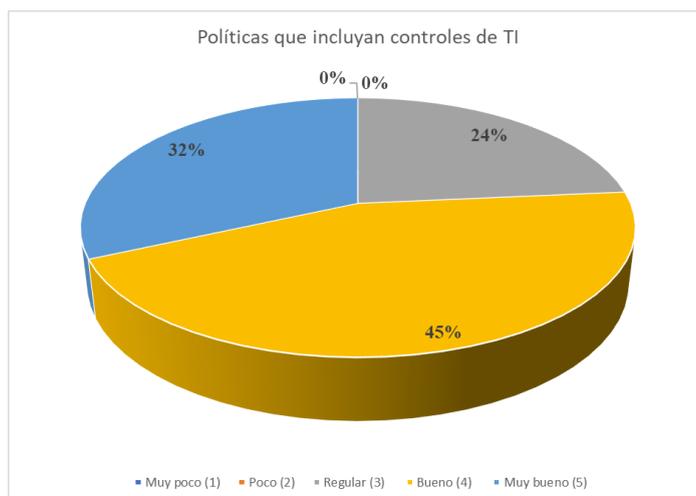
Ilustración 6: Adecuada Infraestructura Tecnológica



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta # 2 de infraestructura tecnológica, se obtuvo que el 46% de los encuestados lo consideran en buenas condiciones, el 25% considera que son muy bueno, el 21% son regulares y el 8% no la considera adecuada.

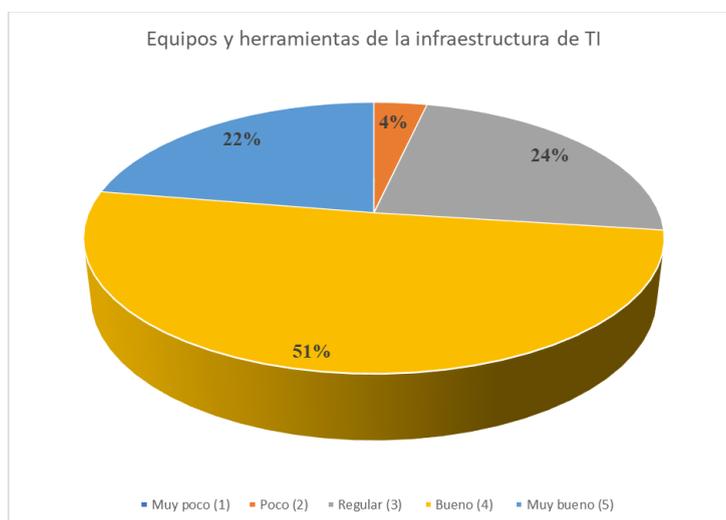
Ilustración 7: Políticas que incluyen controles de TI



Fuente: Elaboración Propia

En esta pregunta, se obtuvo que el 45% de los encuestados considera que las políticas que tienen controles TI son buenas, el 32% que son muy bueno y el 24% que las políticas son regulares.

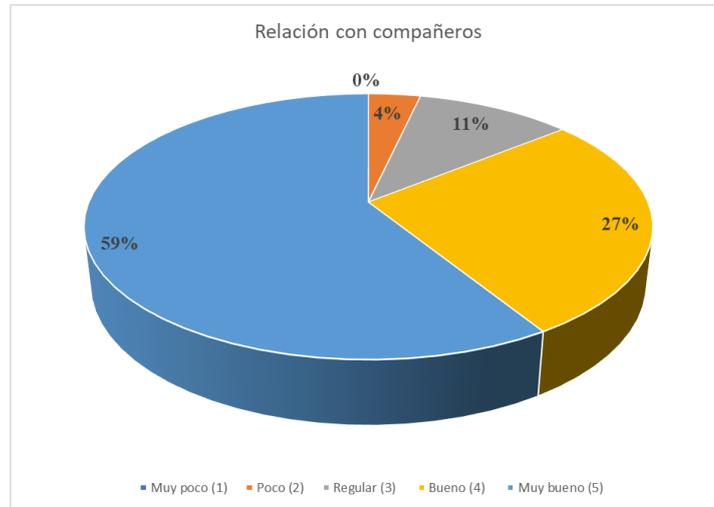
Ilustración 8: Equipos y herramientas de la infraestructura de TI



Fuente: Elaboración Propia

Se obtuvo que el 51% considera que los equipos y herramientas de la infraestructura de TI son buenos, el 24% que son regulares, el 22% que son muy buenos y el 4% que son pocos.

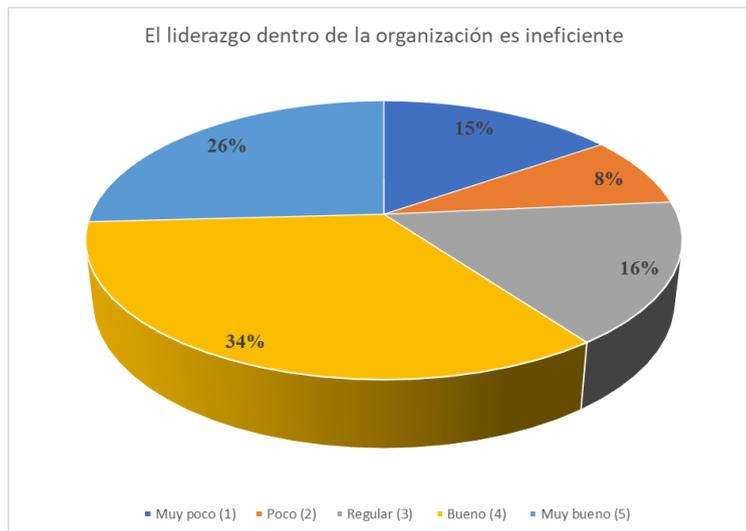
Ilustración 9: relación con compañeros



Fuente: Elaboración Propia

Como resultado en la relación entre compañeros, se obtuvo que el 59% lo considera muy bueno, el 27% lo considera bueno, el 11% lo considera regular y el 4% no tan bueno.

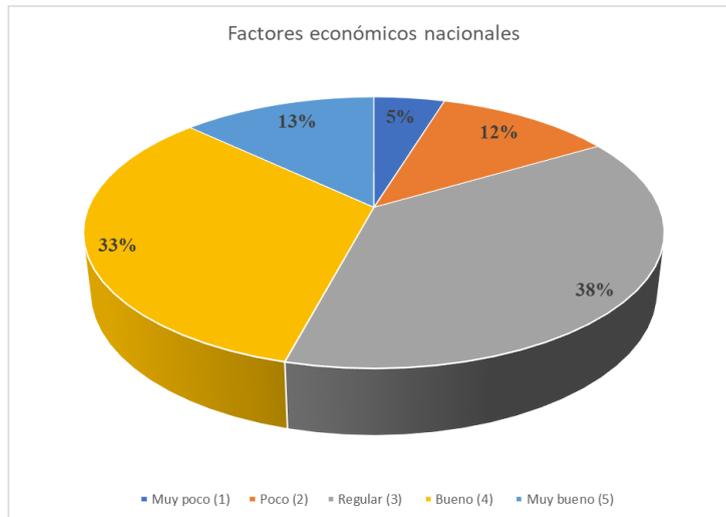
Ilustración 10: Liderazgo dentro de la organización



Fuente: Elaboración Propia

En el tema de liderazgo, los encuestados respondieron, el 34% como bueno, 26% como muy bueno, el 16% regular, el 15% como muy poco liderazgo, y el 8% como poco.

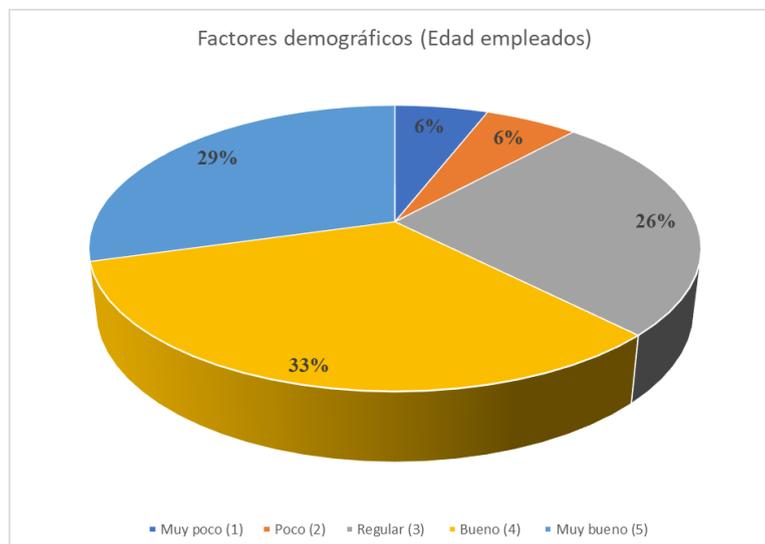
Ilustración 11: Factores económicos nacionales



Fuente: Elaboración Propia

Entre los encuestados, se pudo ver que el 38% considera que los factores económicos afectan regularmente en la productividad, el 33% lo considera bueno, el 13% muy bueno, el 12% poco y el 5% muy poco.

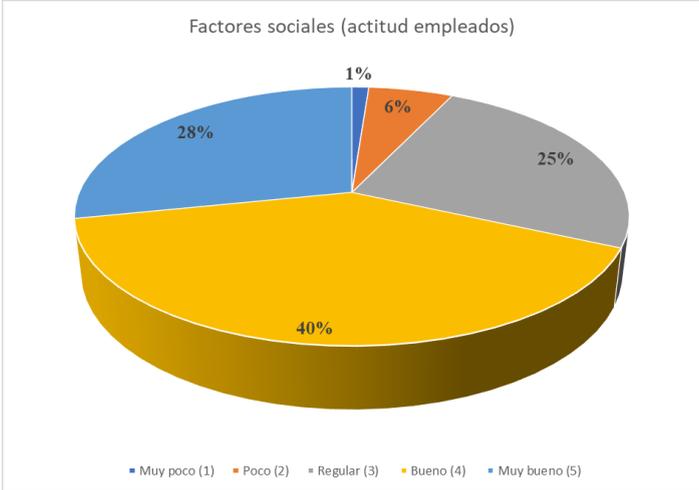
Ilustración 12: factores demográficos



Fuente: Elaboración Propia

El 33% de los encuestados considera que los factores demográficos son buenos, el 29% que son muy buenos, el 26% regulares, el 6% que son pocos y muy pocos los casos que afectan la productividad.

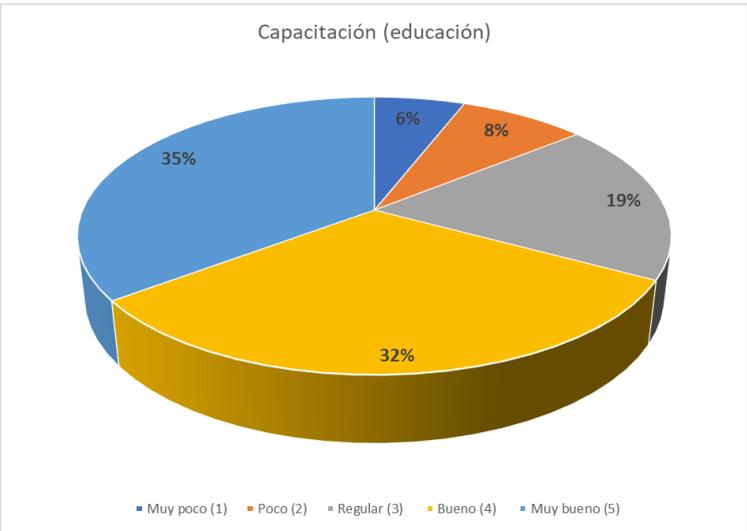
Ilustración 13: Factores sociales



Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados, consideran que la actitud de los empleados es buena en un 40%, el 28% muy bueno, el 25% regular, el 6% que es mala y el 1% muy mala.

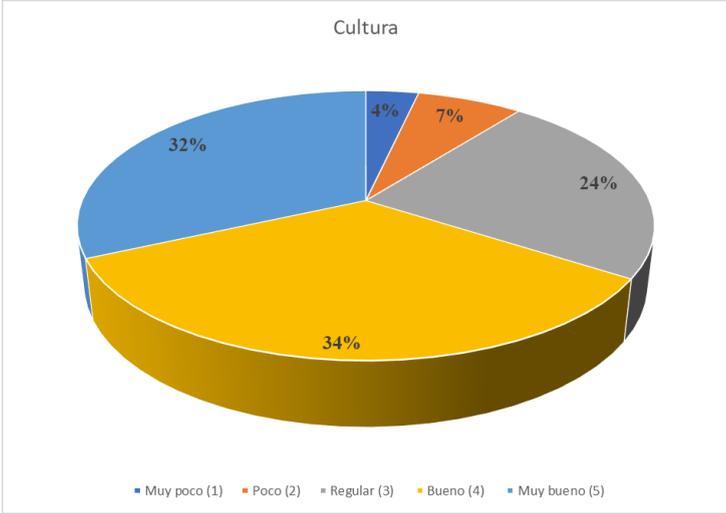
Ilustración 14: Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

En capacitación, el 35% de los encuestados considera que es muy bueno, el 32% bueno, el 19% regular, el 8% que son pocas las capacitaciones y el 6% muy pocas.

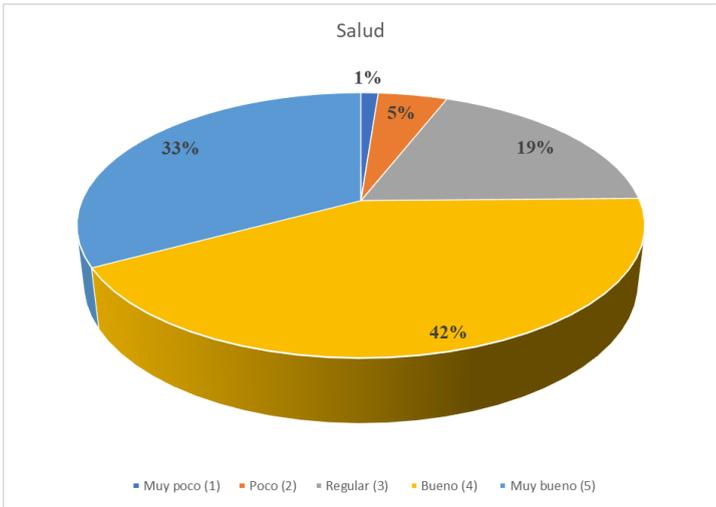
Ilustración 15: Cultura



Fuente: Elaboración Propia

En cultura, el 34% considera que es bueno, el 32% muy bueno, el 24% regular. El 7% considera poco y el 4% muy poco.

Ilustración 16: Salud



Fuente: Elaboración Propia

El 42% de los encuestados en temas de salud, consideran que es bueno, el 33% muy bueno, el 19% regular, el 5% poco y el 1% muy poco criterio de productividad

Así mismo, se emplearon preguntas para medir los criterios personales de los empleados sobre la productividad, midiendo los planes estratégicos empleados por las direcciones de cada departamento, desde su análisis, planificación, planes de acción, estrategias y finalizando con la medición de los resultados obtenidos en cada una de sus etapas de implementación.

Tabla 5: *Criterios- Dimensión Productividad*

Criterios	1	2	3	4	5
Se planifica la estrategia dentro de su área y se definen metas semanales y mensuales	0	5	20	26	34
Se analizan las oportunidades del mercado y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) para planificar.	1	8	14	33	29
Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.	0	5	18	32	30
Se miden los resultados globales para evaluar el cumplimiento de los planes.	0	4	15	28	38

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: *Criterios- Dimensión Productividad Porcentual*

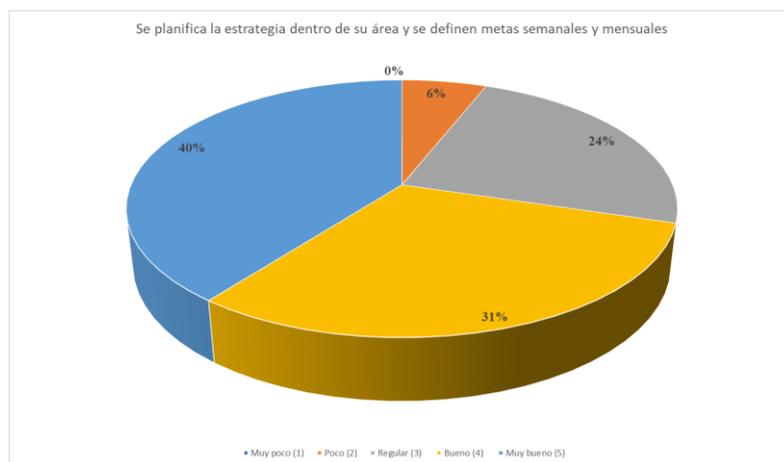
Criterios	1	2	3	4	5
Se planifica la estrategia dentro de su área y se definen metas semanales y mensuales	0%	6%	24%	31%	40%
Se analizan las oportunidades del mercado y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) para planificar.	1%	9%	16%	39%	34%
Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.	0%	6%	21%	38%	35%
Se miden los resultados globales para evaluar el cumplimiento de los planes.	0%	5%	18%	33%	45%

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado, se puede observar en las tablas 6 y 7 que un gran porcentaje de los empleados de la institución, consideran que la planificación de las estrategias dentro del área y la definición de metas mensuales y semanales son muy buenas, esto ayuda a conocer las tareas desde un inicio y permitir al empleado crear cronogramas de trabajos basados en sus tiempos y número de tareas asignadas. De la misma forma se considera que el análisis de las oportunidades del mercado para realizar una mejor planificación estratégica se realiza de forma buena, aunque no se debe descartar el que 16% de los empleados consideran que este criterio puede mejorar.

Un 38% de los encuestados consideran que la generación de planes de acción que se crean con la asignación de responsables, costos, plazos y metas es en general bueno, pero que puede mejorar la forma en que se realiza. y por último, un 45% considera que la medición de los resultados obtenidos para la evaluación del cumplimiento de la planificación trazada por área en general es muy buena. Lo que se puede concluir es que la institución cuenta con planes estratégicos por área, pero que si deben mejorar aspectos y criterios que permitirán explotar las habilidades y destrezas de su grupo de trabajo.

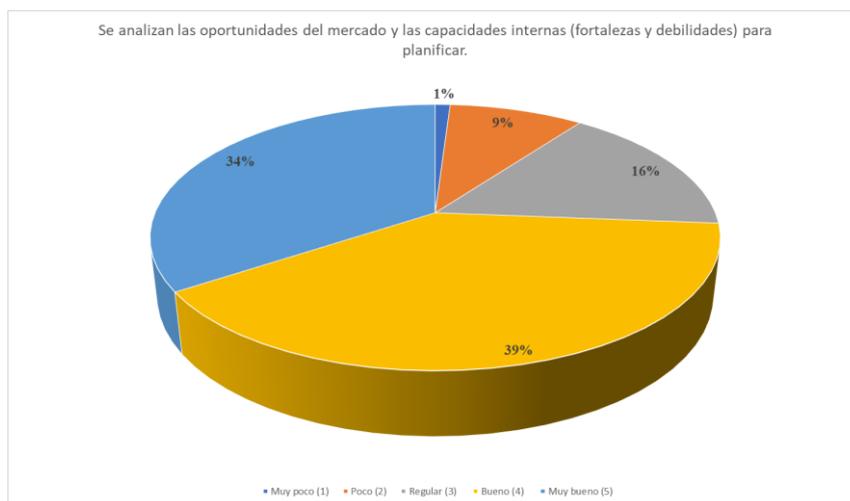
Ilustración 17: Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

En la planificación estratégica, el 40% considera que es muy buena, el 31% bueno, el 24% regular y el 6% que es muy poca la planificación.

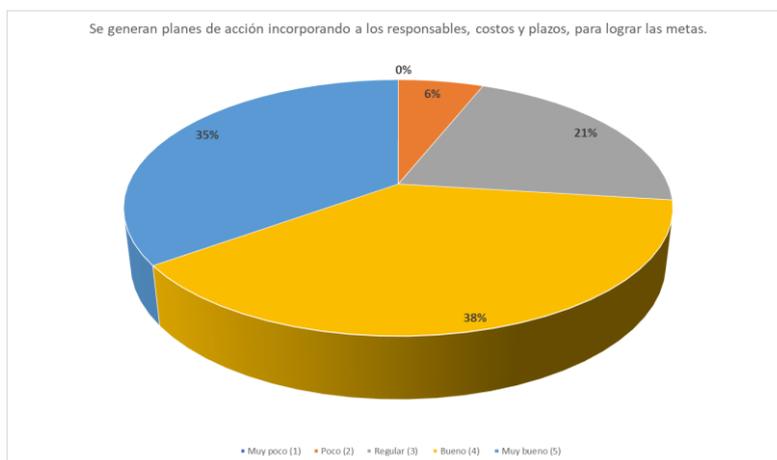
Ilustración 18: Análisis de capacidades internas



Fuente: Elaboración Propia

El 39% de los encuestados, considera que es bueno el análisis de las oportunidades del mercado. El 34% muy bueno, el 16% regular, el 9% poco y el 1% muy poco.

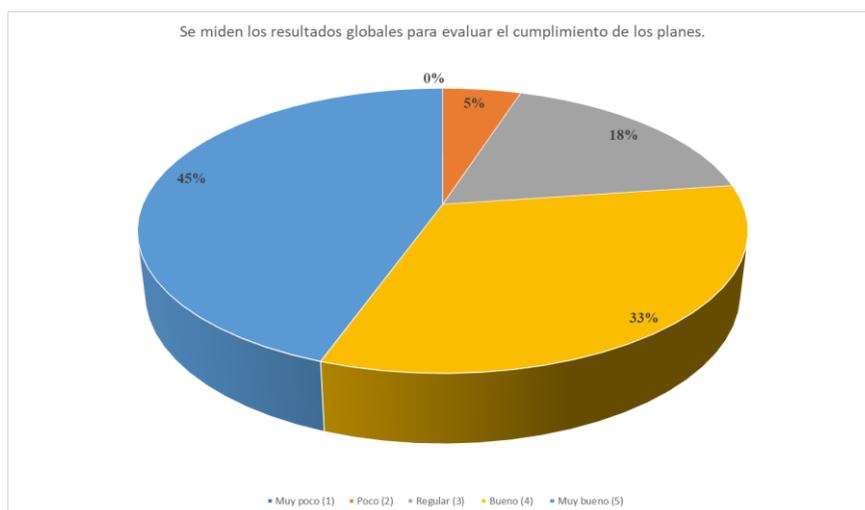
Ilustración 19: Planes de acción



Fuente: Elaboración Propia

El 38% de los encuestados, considera que los planes de acción son buenos, el 35% muy bueno, el 21% regular, y el 6% poco.

Ilustración 20: Cumplimiento de planes



Fuente: Elaboración Propia

El 45% de los encuestados, considera que la medición de los resultados globales es muy buena, el 33% considera que es bueno, el 18% lo ve regular y el 5% ve que la medición es poca.

Una vez realizada la encuesta, se analizarán los posibles puntos con deficiencias, determinar las posibles causas que provocan su desarrollo deficiente.

Para poder analizar esta dimensión, se ha tomado en consideración los principales aspectos donde se han determinado falencias.

Tabla 7: *Parámetros – Dimensión Productividad-Priorización*

Parámetros	1	2	3	4	5
Adecuada Infraestructura Tecnológica	0%	8%	21%	46%	25%
Políticas que incluyan controles de TI	0%	0%	24%	45%	32%
Equipos y herramientas de la infraestructura de TI	0%	4%	24%	51%	22%
El liderazgo dentro de la organización es ineficiente	15%	8%	16%	34%	26%
Factores económicos nacionales	5%	12%	38%	33%	13%
Factores demográficos (Edad empleados)	6%	6%	26%	33%	29%
Factores sociales (actitud empleados)	1%	6%	25%	40%	28%
Capacitación (educación)	6%	8%	19%	32%	35%
Cultura	4%	7%	24%	34%	32%

Fuente: *Elaboración Propia*

Para la dimensión de Productividad, se pregunta si se tiene una adecuada infraestructura tecnológica, y un 46% de los encuestados lo cataloga como bueno, considerando que un 21% lo considera de forma regular. Así mismo se quiere conocer la forma en se aplican las políticas que incluyan controles de Tecnologías de la información, en donde el 32% lo cataloga como muy buena, un 45% como buena y un 24% como regular, es decir un porcentaje si considera que hay que mejorar las políticas. De la misma forma se quiere saber si el liderazgo dentro de la institución, en donde el 26% de los encuestados la ve muy buena, el 34% buena, 16% lo considera regular, el 8 como poco y el 15% como muy poco, es decir que un alto porcentaje de los empleados encuestados consideran que se debe mejorar la forma de liderar dentro de la institución.

Otro factor a considerar dentro de la dimensión de productividad, son los factores externos como los económicos nacionales, ya que al ser institución de origen público se ve dependiente de los cambios de política, y economía. Otro factor a considerar es el demográfico, en donde el 26% lo ve de forma regular un 33% lo ve

bueno y un 29% muy bueno. La actitud de los empleados fue otro factor que se puso a discusión, en donde el 28% lo ve muy bueno, el 40% bueno, el 25% de forma regular, el 6% como poco y el 1% muy poco, este factor si es considerado como un punto de mejora, ya que la actitud de los empleados influye en la productividad de los mismos.

4.2.2.2. DIMENSIÓN DESEMPEÑO

Para conocer los criterios de los empleados sobre los niveles de desempeño, se plantearon preguntas correspondientes a la asignación de tareas y responsabilidades, asignación de metas y compromisos, evaluaciones de desempeño general, planes de capacitación, procedimientos de satisfacción del personal, mantenimientos programados de herramientas informáticas, políticas de autenticación, motivación, etc. Factores que de forma directa o indirectamente son considerados para un buen desempeño dentro de cada área de la institución.

Tabla 8: *Parámetros – Dimensión Desempeño*

Parámetros	1	2	3	4	5
Se definen y comunican las funciones y responsabilidades de todo el personal.	1	6	15	35	28
Se asignan metas del todo el personal en relación a las metas globales de la empresa.	1	5	15	36	28
Se evalúa de manera objetiva el desempeño de todo el personal.	1	10	19	31	24
Se definen las competencias y habilidades requeridas del personal.	1	7	21	33	23
Se ejecuta un plan anual de capacitación del personal, en concordancia a procesos de evaluación	2	10	18	28	27
Se aplican procedimientos para conocer la satisfacción del personal.	2	12	17	28	26
Se ejecutan mantenimientos de herramientas, aplicaciones y paquetes informáticos, los cuales son informados de manera oportuna	0	4	23	33	25

La DTIC implementa políticas de control de autenticación y el acceso a información.	0	2	11	41	31
Se motiva al personal para que se involucren presentando sugerencias para mejorar los procesos y servicio de la institución	4	13	14	32	22
Las personas que tienen gente a su cargo (jefes, supervisores, coordinadores, etc.) motivan su participación.	2	7	20	31	25
Se siguen procedimientos para las tareas asignadas	0	5	15	39	26
Al iniciar un proyecto o trabajo, su jefe le otorga los recursos tecnológicos necesarios para cumplir la tarea	2	7	14	39	23
Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo diario	3	8	12	36	26
Su desempeño se ha visto afectado por no contar con los recursos necesarios	9	10	19	28	19

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Parámetros – Dimensión Desempeño Porcentual

Parámetros	1	2	3	4	5
Se definen y comunican las funciones y responsabilidades de todo el personal.	1%	7%	18%	41%	33%
Se asignan metas del todo el personal en relación a las metas globales de la empresa.	1%	6%	18%	42%	33%
Se evalúa de manera objetiva el desempeño de todo el personal.	1%	12%	22%	36%	28%
Se definen las competencias y habilidades requeridas del personal.	1%	8%	25%	39%	27%
Se ejecuta un plan anual de capacitación del personal, en concordancia a procesos de evaluación	2%	12%	21%	33%	32%
Se aplican procedimientos para conocer la satisfacción del personal.	2%	14%	20%	33%	31%
Se ejecutan mantenimientos de herramientas, aplicaciones y paquetes informáticos, los cuales son informados de manera oportuna	0%	5%	27%	39%	29%
La DTIC implementa políticas de control de autenticación y el acceso a información.	0%	2%	13%	48%	36%

Se motiva al personal para que se involucren presentando sugerencias para mejorar los procesos y servicio de la institución	5%	15%	16%	38%	26%
Las personas que tienen gente a su cargo (jefes, supervisores, coordinadores, etc.) motivan su participación.	2%	8%	24%	36%	29%
Se siguen procedimientos para las tareas asignadas	0%	6%	18%	46%	31%
Al iniciar un proyecto o trabajo, su jefe le otorga los recursos tecnológicos necesarios para cumplir la tarea	2%	8%	16%	46%	27%
Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo diario	4%	9%	14%	42%	31%
Su desempeño se ha visto afectado por no contar con los recursos necesarios	11%	12%	22%	33%	22%

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los parámetros a evaluar el desempeño, gran parte del personal ha calificado su área con bueno y muy bueno, lo que da buen aspecto al momento de analizar cada uno de los ítems, pero no se debe dejar de tomar en cuenta que un porcentaje no menos del 20% de los encuestados califica con Regular estos parámetros. Uno de los criterios evaluados, es la definición de las competencias y habilidades requeridas del personal, y tiene un 25% de los encuestados que lo consideran regular, es decir que en sus áreas de trabajo no se establecen de forma correcta o recurrente esta actividad. sin embargo, en ese mismo parámetro el 39% lo considera como bueno. otro parámetro que tiene una calificación media, es la motivación al personal para que brinde sugerencias para mejorar los procesos y servicios de la institución. el porcentaje está muy parejo, el 15% lo cataloga como poco, el 16% como regular, el 38% como bueno y el 26% como muy bueno, si bien es cierto la mayoría considera que si se motiva al personal.

Una vez realizada la encuesta, se analizarán los posibles puntos con deficiencias, determinar las posibles causas que provocan su desarrollo deficiente. Para poder analizar esta dimensión de desempeño, se ha tomado en consideración los principales aspectos donde se han determinado falencias.

Tabla 10: *Parámetros – Dimensión Desempeño-Priorización*

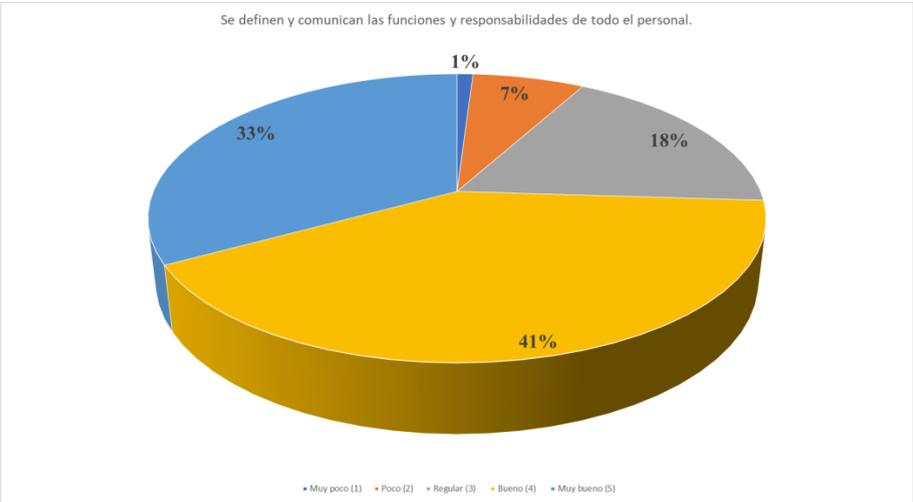
Parámetros	1	2	3	4	5
Se ejecutan mantenimientos de herramientas, aplicaciones y paquetes informáticos, los cuales son informados de manera oportuna	0%	5%	27%	39%	29%
La DTIC implementa políticas de control de autenticación y el acceso a información.	0%	2%	13%	48%	36%
Se siguen procedimientos para las tareas asignadas	0%	6%	18%	46%	31%
Al iniciar un proyecto o trabajo, su jefe le otorga los recursos tecnológicos necesarios para cumplir la tarea	2%	8%	16%	46%	27%
Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo diario	4%	9%	14%	42%	31%
Su desempeño se ha visto afectado por no contar con los recursos necesarios	11%	12%	22%	33%	22%

Fuente: Elaboración Propia

Entre los principales parámetros que se pusieron en la discusión, el primero fue si la ejecución de las herramientas, aplicaciones y paquetes informáticos se realizan de forma oportuna, en donde un 27% lo considera regular, el 39% bueno y un 29% muy bueno, un factor altamente importante para un buen desempeño del personal en sus gestiones diarias, ya que sin las herramientas necesarias no podrán cumplir con su meta. De la misma forma, en la pregunta 2, El DTIC implementa políticas de control de autenticación y el acceso a información un 48% lo ve bueno y un 36% muy bueno, es decir existen políticas de autenticación y acceso de la información. en la pregunta # 3 se quiere conocer si se siguen procedimientos para

realizar las tareas asignadas, un 31% considera que muy bueno, el 46% considera bueno y un 18% de forma regular. Un factor importante a considerar, en la pregunta 4, el cual permite conocer si se tiene y se utilizan herramientas y recursos tecnológicos para las tareas asignadas. En donde el 27% considera muy bueno, el 46% bueno y un 16% lo considera de forma regular, un 8% pocas veces y un 1% muy poco. Pese a que un bajo porcentaje ha calificado con una calificación media baja, se debe tener en consideración para futuras mejoras tecnológicas.

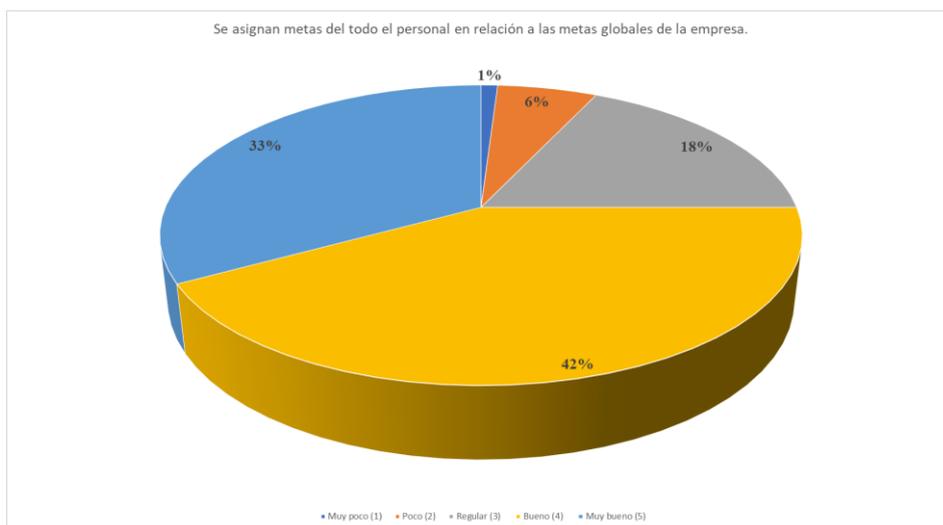
Ilustración 21: definición de funciones y responsabilidades



Fuente: Elaboración Propia

El 41% de los encuestados consideran que, la definicion de funciones se realiza de buena forma, el 33% lo ven muy bueno, el 18% de forma regular, el 7% poco y el 1% muy poco.

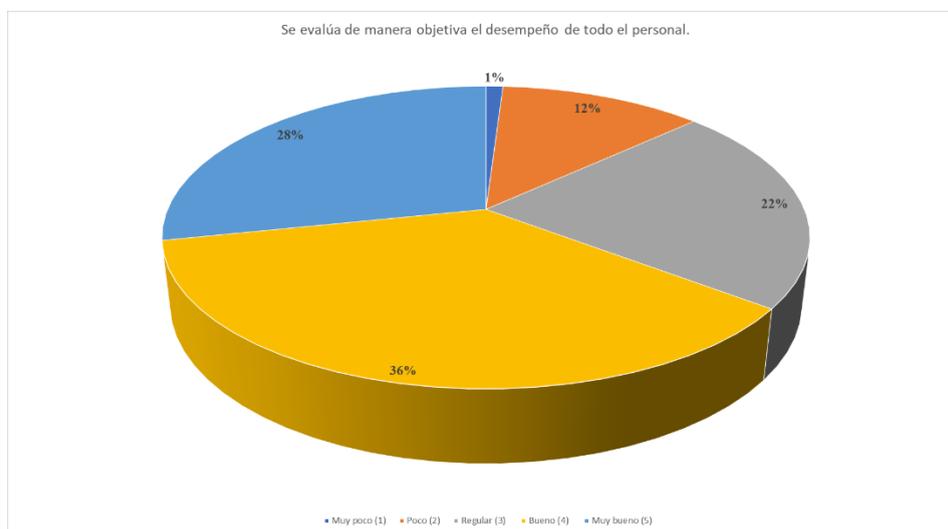
Ilustración 22: Metas al personal



Fuente: Elaboración Propia

El 42% de los encuestados considera buena la asignación de metas al personal, el 33% lo ve muy bueno, el 18% lo ve regular, el 6% poco y el 1% muy poco.

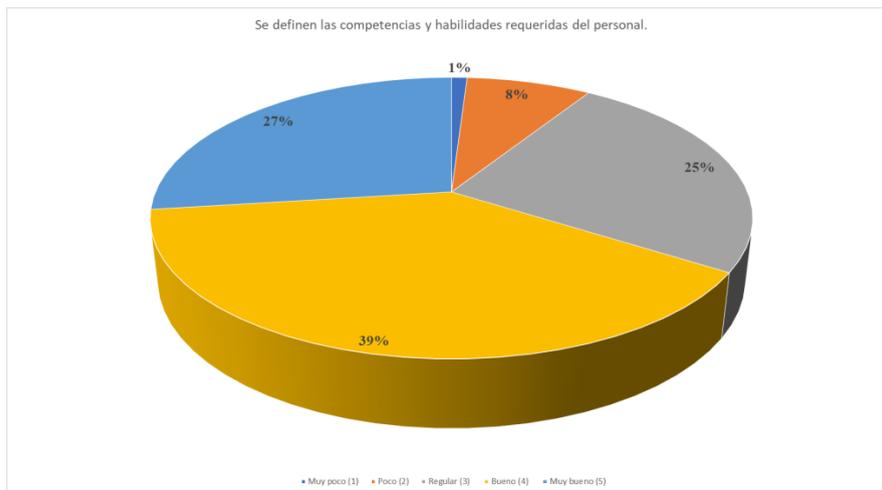
Ilustración 23: Evaluación objetiva



Fuente: Elaboración Propia

El 36% de los encuestados, consideran que la evaluación es buena, el 28% muy buena, el 22% regular, el 12% que se realiza poco y el 1% muy poco.

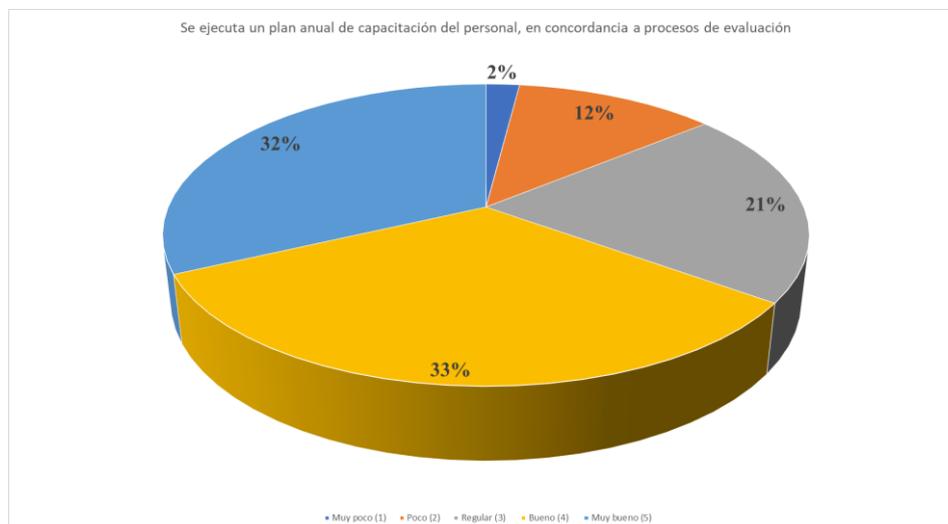
Ilustración 24: competencias y habilidades



Fuente: Elaboración Propia

El 39% de los encuestados consideran buena la definición de las competencias y habilidades requeridas del personal. El 27% lo considera muy bueno, el 25% regular, el 8% poco y el 1% muy poco.

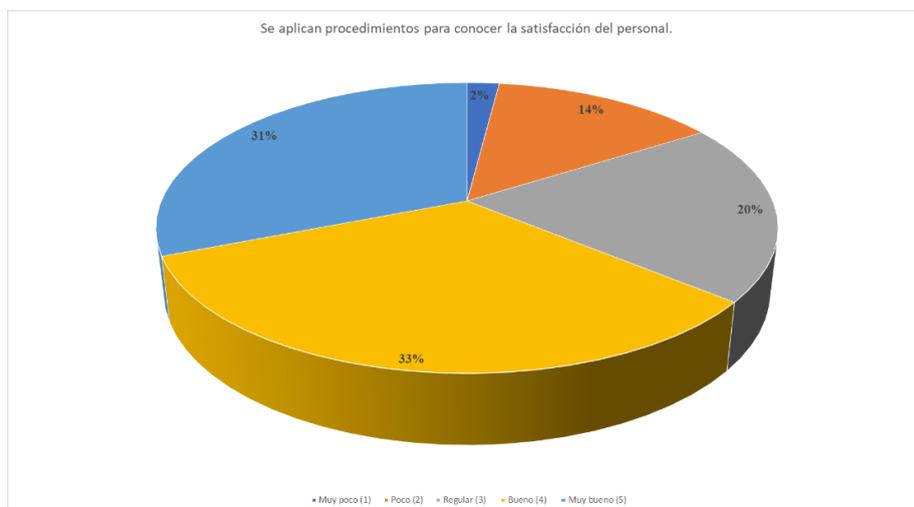
Ilustración 25: Plan de capacitación



Fuente: Elaboración Propia

El 33% de los encuestados, considera que la ejecución de los planes anuales del personal es buena, el 32% muy buena, el 21% regular, el 12% poco y el 2% muy poco.

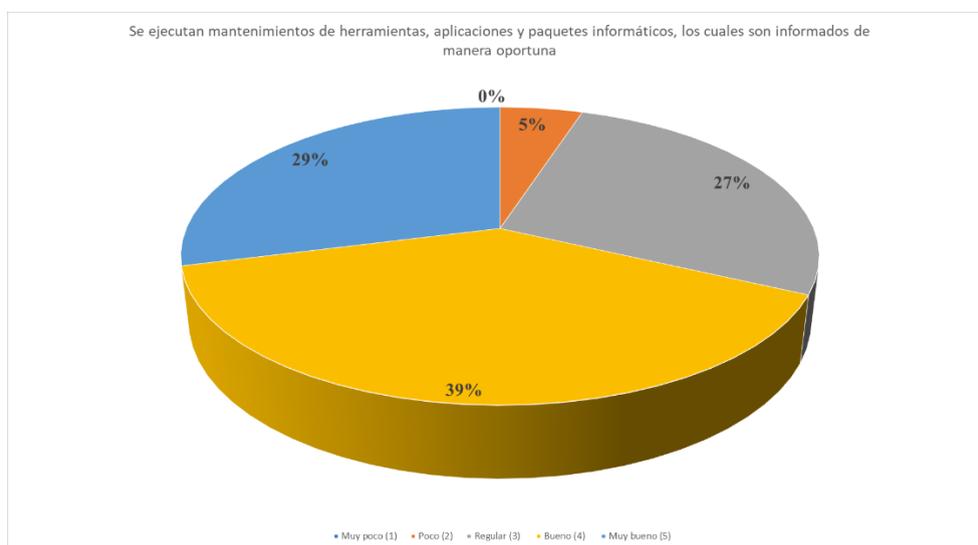
Ilustración 26: Procedimientos de satisfacción del personal



Fuente: Elaboración Propia

El 33% de los encuestados, considera que los procedimientos para la satisfacción del personal son buenos, el 31% es muy bueno, 20% regular, 14% poco y el 2% muy poco.

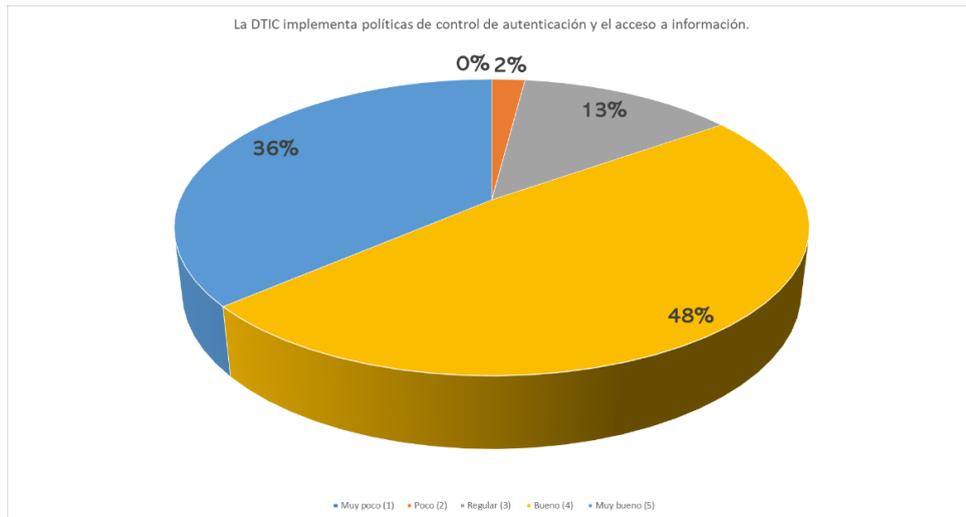
Ilustración 27: Uso de herramientas tecnológicas



Fuente: Elaboración Propia

El 39% de los encuestados, considera que la ejecución de los mantenimientos de herramientas es buena, el 29% muy buenos, el 27% regulares y el 5% son pocos.

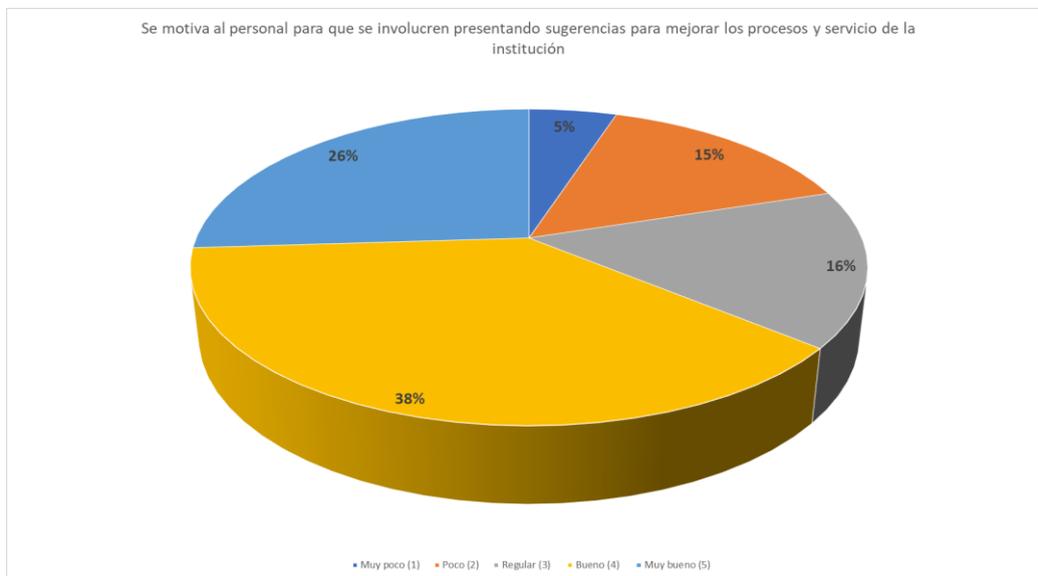
Ilustración 28: Políticas de control



Fuente: Elaboración Propia

El 48% de los encuestados considera que el DTIC implementa políticas de control, de autenticación y el acceso a información es buena, el 36% muy buena, el 13% regular y el 2% poco.

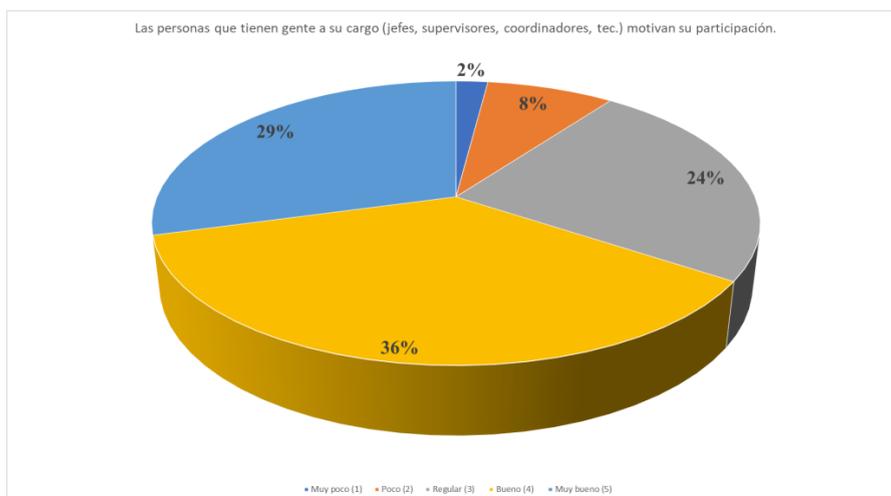
Ilustración 29: Motivación al personal



Fuente: Elaboración Propia

El 38% de los encuestados, considera que es buena la motivación al personal, el 26% considera que es muy buena, el 16% es regular, el 15% es poco y el 5% muy poco.

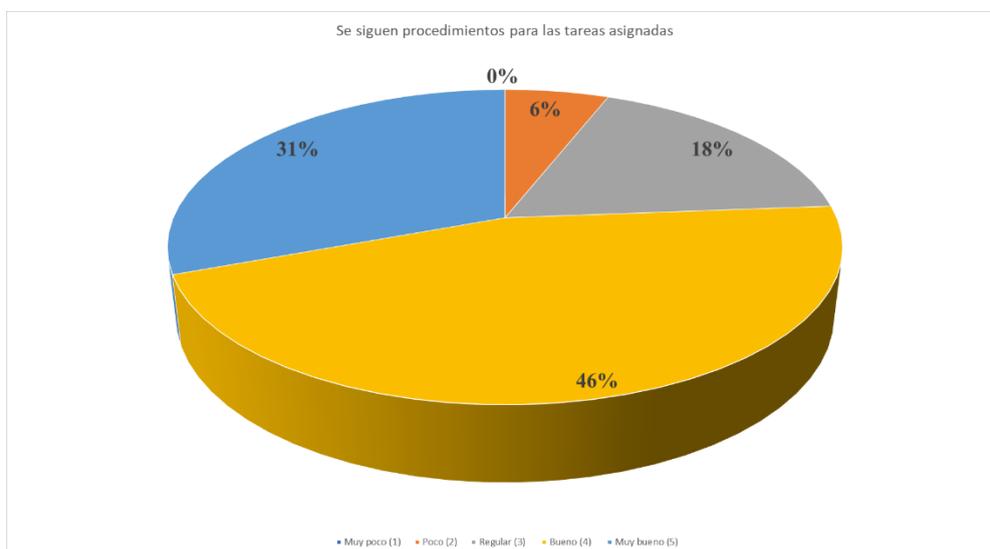
Ilustración 30: Motivación de participación



Fuente: Elaboración Propia

El 36% de los encuestados, consideran que los superiores motivan al personal con una calificación buena, el 29% muy bueno, el 24% regular, el 8% poco y el 2% muy poco.

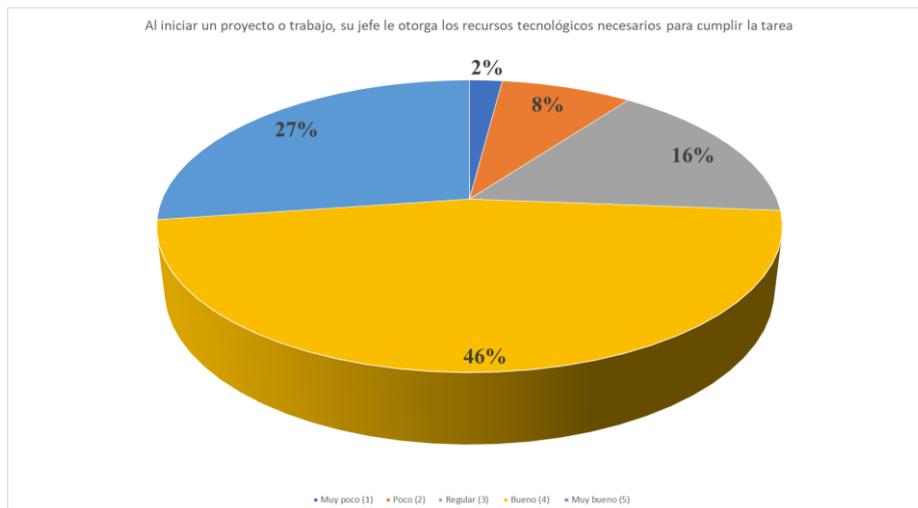
Ilustración 31 Seguimiento de procedimientos



Fuente: Elaboración Propia

El 46% de los encuestados califican como buena el seguimiento de las tareas asignadas, el 31% como muy buena, el 18% como regular, y el 6% como poco el seguimiento.

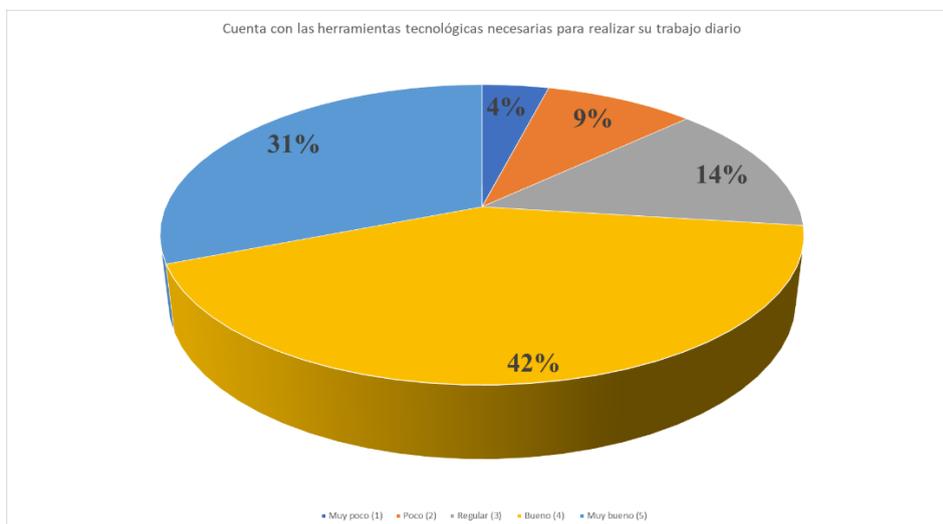
Ilustración 32: Recursos tecnológicos



Fuente: Elaboración Propia

El 46% de los encuestados califica como buena la asignación de los recursos tecnológicos para cumplir una tarea, el 27% como muy buena, el 16% como regular, el 8% como poco y el 2% como muy poco.

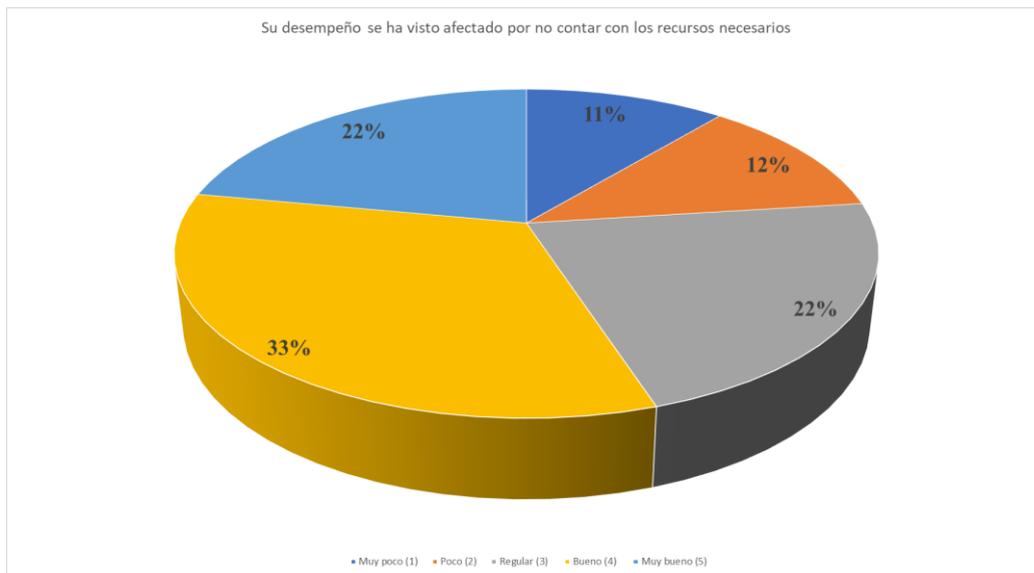
Ilustración 33: Herramientas tecnológicas necesarias



Fuente: Elaboración Propia

El 42% de los encuestados, considera con una calificación de buena el contar con las herramientas tecnológicas necesarias su trabajo diario, el 31% como muy buena, el 14% como regular, el 9% como poco y el 4% muy poco.

Ilustración 34: Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

El 33% de los encuestados, considera como bueno que el desempeño se ve afectado por no contar con los recursos afectados, el 22% considera que es muy bueno es decir no afecta, el 22% como regular, el 12% como afectación poca y el 11% como muy poca.

4.2.2.3. DIMENSIÓN EFICIENCIA

Para poder evaluar criterios que pueden afectar a la eficiencia en los procesos de gestión del departamento de TI, entre estos factores a evaluar se tienen a los procedimientos estándares, el seguimiento y vigilancia al funcionamiento de los procesos de resolución de problemas, así como el seguimiento a los procesos de apoyo, el análisis de datos y por último la utilización de sistemas de información para agilizar procesos y registrarlos de forma diaria.

Tabla 11: Parámetros – Dimensión Eficiencia

Criterios	1	2	3	4	5
Se realizan los procesos de evaluación, según procedimientos estándares documentados.	2	5	22	36	20
Se vigila el funcionamiento diario de los procesos, para identificar y resolver problemas.	2	5	23	40	15
Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la evaluación como procesos de manejo de información, para identificar y resolver problemas.	1	4	20	43	17
Se obtienen y analizan datos de los procesos para mejorar su eficiencia.	1	5	20	42	17
Se utilizan sistemas de información para registrar sus procesos diarios, y evaluar su eficiencia	2	7	19	37	20

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Parámetros – Dimensión Eficiencia Porcentual

Criterios	1	2	3	4	5
Se realizan los procesos de evaluación, según procedimientos estándares documentados.	2%	6%	26%	42%	24%
Se vigila el funcionamiento diario de los procesos, para identificar y resolver problemas.	2%	6%	27%	47%	18%
Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la evaluación como procesos de manejo de información, para identificar y resolver problemas.	1%	5%	24%	51%	20%
Se obtienen y analizan datos de los procesos para mejorar su eficiencia.	1%	6%	24%	49%	20%
Se utilizan sistemas de información para registrar sus procesos diarios, y evaluar su eficiencia	2%	8%	22%	44%	24%

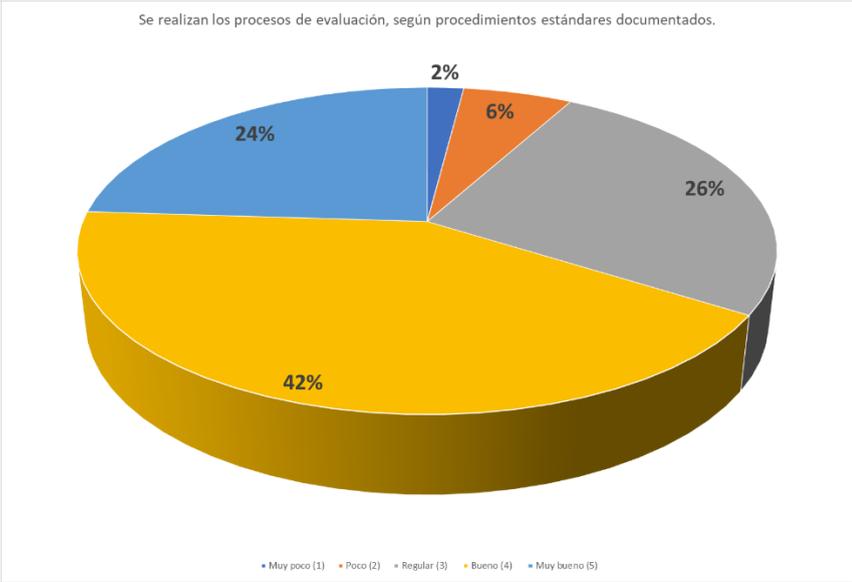
Fuente: Elaboración Propia

Para evaluar la eficiencia, se realizaron preguntas enfocadas en la evaluación de los procedimientos, un 42% de los encuestados, considera bueno las evaluaciones según los procedimientos establecidos y documentados. lo que permite saber que se cumplen de forma parcial los procesos establecidos en cada área. Así

mismo un 47% considera que la vigilancia de los procesos diarios para la identificación de problemas es buena. Así como el 51% piensa que los procesos de apoyo se encuentran vigilados de buena forma mejorando su eficiencia.

De la misma forma el 49% de los encuestados, considera que los datos de los procesos se obtienen y se analizan con el fin de aumentar la eficiencia de los departamentos. Para finalizar un 44% de la muestra, utiliza los sistemas de información para documentar el avance de sus tareas diarias, permitiendo evaluar de una correcta forma su eficiencia.

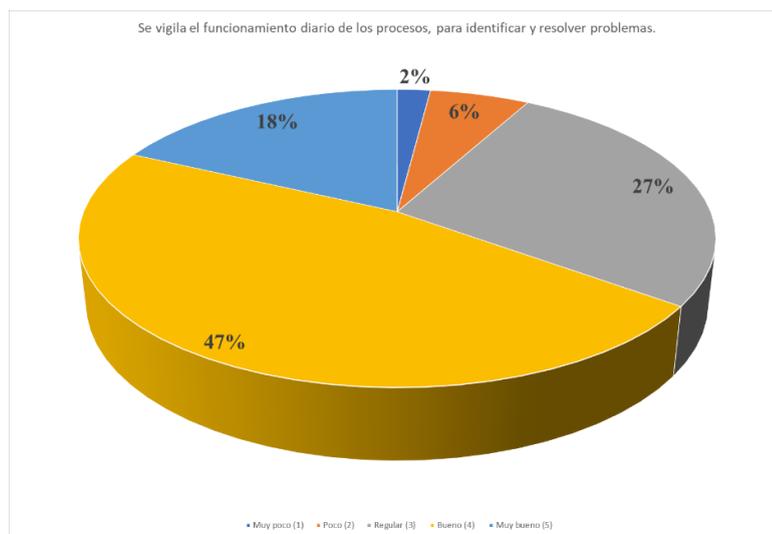
Ilustración 35: Procesos de evaluación



Fuente: Elaboración Propia

El 42% de los encuestados, consideran con una calificación de bueno que los procesos de evaluación se realizan según estándares documentados, el 26% de forma regular, el 24% de muy buena forma, el 6% poco se realiza y el 2% muy poco.

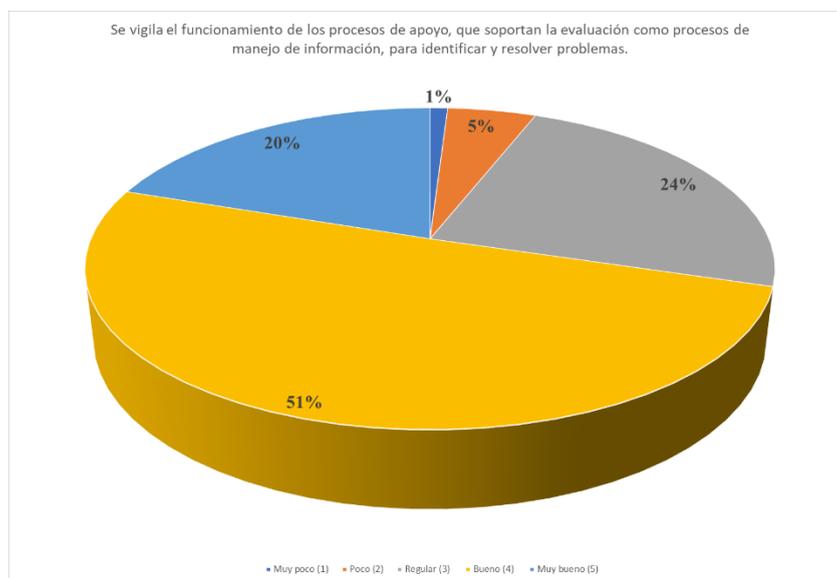
Ilustración 36: Funcionamiento de los procesos



Fuente: Elaboración Propia

El 47 % de los encuestados califica como bueno la vigilancia de los procesos diarios para la identificación y resolución de problemas, el 27% de forma regular, el 18% de muy buena calificación, el 6% como poco y el 2% como muy poco.

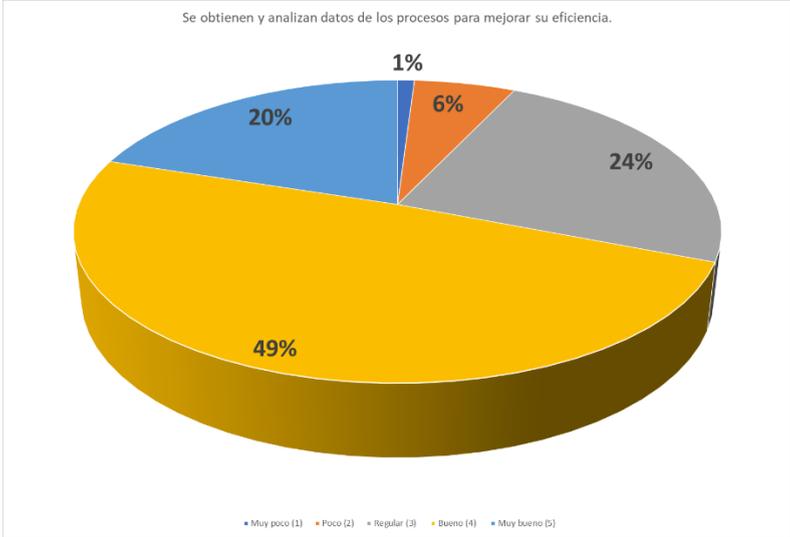
Ilustración 37: Funcionamiento de procesos de apoyo



Fuente: Elaboración Propia

El 51% de los encuestados, considera como buena la forma en que se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, el 24% lo considera regular, el 20% lo considera como muy bueno, el 5% lo considera poco y el 1% lo ve muy poco.

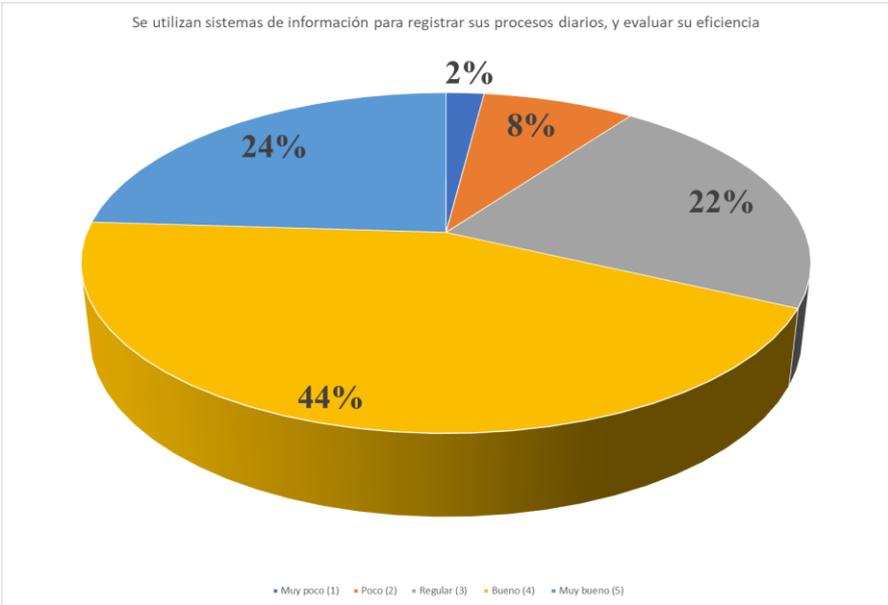
Ilustración 38: Obtención y análisis de datos



Fuente: Elaboración Propia

El 49% de los encuestados considera como buena la forma en que se analizan los datos para mejorar la eficiencia, el 24% lo considera regular, el 20% como muy bueno, el 6% lo ve poco, y el 1% como muy poco.

Ilustración 39: Utilización de sistemas de información



Fuente: Elaboración Propia

El 44% de los encuestados consideran con una calificación de buena la utilización de información para registrar los procesos diarios y evaluar su eficiencia, el 24% lo considera muy bueno, el 22% regular, el 8% poco u el 2% como muy poco.

Una vez realizada la encuesta, se analizarán los posibles puntos con deficiencias, determinar las posibles causas que provocan su desarrollo deficiente. Para poder analizar esta dimensión de eficiencia, se ha tomado en consideración los principales aspectos donde se han determinado falencias.

Tabla 13: *Parámetros – Dimensión Eficiencia-Priorización*

Criterios	1	2	3	4	5
Se realizan los procesos de evaluación, según procedimientos estándares documentados.	2%	6%	26%	42%	24%
Se vigila el funcionamiento diario de los procesos, para identificar y resolver problemas.	2%	6%	27%	47%	18%
Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la evaluación como procesos de manejo de información, para identificar y resolver problemas.	1%	5%	24%	51%	20%
Se obtienen y analizan datos de los procesos para mejorar su eficiencia.	1%	6%	24%	49%	20%
Se utilizan sistemas de información para registrar sus procesos diarios, y evaluar su eficiencia	2%	8%	22%	44%	24%

Fuente: *Elaboración Propia*

Entre los principales parámetros que se pusieron en la discusión, se quiere conocer si los procesos de evaluación siguen un estándar documentado previamente o si no se realiza, un 24% lo ve muy bueno la ejecución de los procesos, un 42% bueno, un 26% de forma regular, es decir no lo ve tan bien implementados los procesos de evaluación y un 6% considera que se utilizan poco los procesos y al final un 2% muy poco. en la segunda pregunta, se vigila el funcionamiento diario de

los procesos, para identificar y resolver problemas. Un 18% confirma que se realiza de una muy buena forma, un 47% consideran que se realiza bien, un 27% de forma regular, un 6% que se realiza poco y un 2% muy poco, considerando que un 35% de los encuestados ven que no se realiza de forma recurrente y no está correctamente implementado, se considera este ítem como un punto de mejora.

En la tercera pregunta se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la evaluación como procesos de manejo de información, para identificar y resolver problemas. un 24% considera de forma regular la vigilancia, un 5% que se realiza poco y un 1% que se realiza muy poco, es decir que en total un 30% de los encuestados, ven que se debe o que existen puntos de mejora en la vigilancia de los procesos de apoyo. En la quinta pregunta se utilizan sistemas de información para registrar sus procesos diarios, y evaluar su eficiencia, un 32% considera que no siempre se utilizan los sistemas de información se usan para el registro de los procesos diarias y para la evaluación de la eficiencia.

4.3. PROPUESTA DE MEJORA

Una vez realizado el análisis de la entrevista y encuesta, se toma en consideración las deficiencias en ciertas dimensiones, en donde se recomienda tener una mejora en el proceso de gestión laboral del área de Tics. Entre las dimensiones analizadas están:

- Dimensión de productividad
- Dimensión de Desempeño
- Dimensión de Eficiencia

Considerando esto, se deben buscar alternativas que permitan mejorar los procesos tomando como base las estrategias de COBIT 5 las cuales tienen como objetivo:

- Implementar una herramienta que permita mejorar los procesos de las diferentes áreas.
- Elaborar un manual de procesos que permita mejorar el seguimiento del desempeño de los empleados.
- Realizar un control de inventario y disponibilidad de las herramientas tecnológicas.
- Elaborar un anual de procesos que me permita evaluar las tareas de los colaboradores.
- Elaborar un manual de procesos que permita el análisis completo de los datos.

Ilustración 40: Propuesta de mejora

Dimensión	Debilidades encontradas	Acciones a realizar	Actividades	Responsable	Objetivos
Productividad	La institución no cuenta con una herramienta tecnológica que logre mejorar los procesos manuales que realizar los empleados diariamente	Elaborar una herramienta que permita mejorar los procesos de las diferentes áreas	Documentar las actividades operativas por área según su importancia. Coordinar pruebas con áreas involucradas	Departamento de TIC	Implementar una herramienta tecnológica que permita reducir los tiempos de los procesos manuales, aumentando su productividad
	La institución, al ser entidad pública no cuenta con autonomía para poder realizar capacitaciones y compras	sin acciones			

Desempeño	La institución no cuenta con un sistema de control de desempeño de los empleados	Elaborar un manual de procesos que permita mejorar el seguimiento del desempeño de los empleados	Documentar detalladamente las actividades diarias de los empleados. Detallar la forma correcta en que se deben realizar los trabajos. Establecer peso y prioridad a cada tarea.	Dirección de cada área	Mejorar la evaluación y control del desempeño de los empleados
	Los recursos tecnológicos no son utilizados, ni asignados antes de iniciar un proyecto	Realizar un control de inventario y disponibilidad de las herramientas tecnológicas	Realizar un inventario de los equipos tecnológicos disponibles para cada área. Establecer un proceso para la utilización de los recursos tecnológicos	Departamento de TIC	Utilizar de manera correcta los equipos tecnológicos

Eficiencia	La institución no cuenta con manual de procesos para la evaluación de las tareas diarias y mensuales de los trabajadores	Elaborar un manual de procesos que permita evaluar las tareas de los colaboradores	Documentar detalladamente las actividades diarias de los empleados. Detallar la forma correcta en que se deben realizar los trabajos. Establecer peso y prioridad a cada tarea.	Dirección de cada área	Mejorar la eficiencia en los procesos diarios mediante la automatización de tareas
	La institución no cuenta con procesos para los análisis descriptivos de los datos para su eficiencia y retroalimentación	Elaborar un manual de procesos que permita el análisis completo de los datos	Documentar detalladamente las actividades diarias de los empleados. Priorizar los datos más importantes según su funcionalidad. Realizar retroalimentación periódica a los colaboradores	Departamento de TIC	Mejorar la evaluación y control del desempeño de los empleados

Fuente: Elaboración Propia

Dimensión de productividad

Tomando como base las debilidades encontradas durante la entrevista y la encuesta realizada a los colaboradores, se sugieren propuestas para optimizar las dimensiones investigadas.

La institución no cuenta con una herramienta tecnológica que logre mejorar los procesos manuales que realizan los empleados diariamente

Para poder mejorar la productividad de las diferentes áreas, incluida el área de Tics, se sugiere en primer lugar, realizar la documentación de todas las actividades operáticas, dando prioridad según su criticidad, con el fin de tener una base para la evaluación del personal según sus actividades diarias. Como segundo punto, una vez levantada las actividades diarias, se sugiere la creación de una herramienta tecnológica que permita automatizar aquellos procesos que son realizados de forma manual, reduciendo los tiempos en las actividades diarias de los colaboradores.

Dimensión de desempeño

Entre las principales debilidades encontradas en esta dimensión se tienen:

La institución no cuenta con un sistema de control de desempeño de los empleados

Para mejorar la dimensión de desempeño, se propone establecer la documentación necesaria de las actividades, mediante el uso de flujos de procesos, con los pesos de cada actividad y prioridad. Permitiendo así un mejor control de los colaboradores. Esta documentación debe realizarse por área, y el control y

evaluación de desempeño debe realizarse periódicamente mediante formatos establecidos como se muestra a continuación:

Ilustración 41: Control de desempeño

N.º	Detalle de Actividad	Fecha de evaluación	Área	Equipo Auditor	Calificación	Observaciones

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra, esta plantilla se tomará como base para realizar una evaluación periódica mensual, permitiendo de la misma forma hacer retroalimentaciones a los colaboradores y evitar errores en la operación.

Los recursos tecnológicos no son utilizados, ni asignados antes de iniciar un proyecto

Se propone, realizar inventario de equipos inicial, para conocer con qué tipo de equipos tecnológicos se cuenta, para poder distribuir los equipos que pueden ser utilizados por otras áreas para optimizar su desempeño. Una vez realizado el inventario, se puede crear un formato para alquiler de equipos tecnológicos, especificando su uso y responsable, así mismo los equipos tecnológicos del área de Tics, que puedan ser usados en proyectos internos de la institución, sean usados según sus características y funciones.

Dimensión de eficiencia

Las principales debilidades dentro de esta dimensión, son:

La institución no cuenta con manual de procesos para la evaluación de las tareas diarias y mensuales de los trabajadores.

Se propone crear manuales de procesos, para poder establecer de forma correcta las actividades de los colaboradores, permitiendo realizar retroalimentaciones si se encuentran fallas durante la ejecución de los procesos.

Con la creación de los manuales se pretende conocer en que parte de los procesos se puede reestablecer ciertas actividades para que disminuya el tiempo de solución y ejecución.

La institución no cuenta con procesos para los análisis descriptivos de los datos para su eficiencia y retroalimentación.

Se propone, crear procesos para analizar los datos proporcionados por las distintas áreas, el departamento de Tics deberá darle seguimiento al cumplimiento de estos procesos para poder llevar a cabo el análisis de los datos, con el propósito de mejorar la toma de decisiones, y se pueda alinear con resultados obtenidos anteriormente.

4.4. MECANISMOS DE CONTROL

Los mecanismos de control, irán de la mano con el análisis que se ha realizado previamente, con el objetivo de:

- Mejorar la productividad de los colaboradores en cada área de trabajo
- Evaluar correctamente el desempeño de los colaboradores
- Revisar el uso y eficiencia de los recursos informáticos

- Esos mecanismos están sustentados con la información que se ha recogido en las entrevistas y encuestas realizadas. La propuesta del sistema de control de los diferentes procesos se detalla a continuación:

Tabla 14: *Mecanismos de control*

Actividades	Horas estimadas	Encargados
INICIO DEL CONTROL		
Solicitar lineamientos de cada área	15 horas	Encargado de TI
Elaborar un manual con el procedimiento adecuado de cada función dentro del departamento		Encargado de cada área
Recopilación de información relevante, presupuestos, recursos entre otros		Encargado de cada área
DESARROLLO DEL CONTROL		
Entrevista a los encargados de cada área	25 horas	Encargado de TI
Análisis de los accesos, seguridad de la información, y respaldos		Encargado de TI
Evaluación de los sistemas de información, software y hardware.		Encargado de TI
Evaluación del uso de los equipos informáticos		Encargado de TI
Auditoría de los sistemas informáticos		Encargado de TI
REVISION Y PRE INFORME		
Analizar las evaluaciones y dar un diagnóstico	8 horas	Encargado de TI
Elaborar un informe técnico con los hallazgos		Encargado de TI
Elaborar carta a las direcciones de cada área		Dirección de TI
FIN DE CONTROL		
Elaboración de informe final		Encargado de TI
Presentación de informe a dirección		Dirección de TI

Fuente: Elaboración Propia

Este mecanismo, permite generar manuales de procesos de control, así como establecer retroalimentaciones en distintas áreas de la institución. Es necesario sistematizar las actividades durante el proceso diario de los colaboradores usando las herramientas tecnológicas que se tienen, el uso de check list es un mecanismo adicional que puede ser implementado para verificar que las tareas se han realizado y que tiempo se toma en cada una de ellas. El supervisor de cada área podría implementar este mecanismo para controlar el cumplimiento de tareas repetitivas.

Tabla 15: Métricas de control y seguimiento

Objetivos	Acciones a controlar	Indicador de control o seguimiento
Definir procedimientos que permitan la evaluación y diagnóstico del uso de los recursos tecnológicos	Elaborar manuales de funciones, detallando los procesos tecnológicos	Cumplimiento de los procesos establecidos al menos en un 80%
Determinar un sistema de control y seguimiento del desempeño de las actividades diarias de los colaboradores utilizando los sistemas de información	Desarrollo de un sistema de control interno	Control y seguimiento permanente de los procesos establecidos como parámetros en el sistema de control.

Fuente: Elaboración Propia

4.5. ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN

Personal de desarrollo de software

La inversión realizada en la propuesta de mejora, es para la elaboración de los sistemas de información que permitan automatizar las actividades de los colaboradores, por lo que, en el departamento de tics, se sugiere la contratación de personal de desarrollo de software, el cual estará enfocado en la creación de esta herramienta.

Para el personal desarrollador se establecerá un sueldo de \$812 mensuales. Con un total de \$9744 dólares al año, y se requieren al menos de 3 desarrolladores para poder agilizar el tiempo de implementación. En total la inversión en sueldo es de \$29232 dólares.

Capacitaciones

Una vez que se implementen las herramientas tecnológicas, se debe realizar capacitaciones al personal para uso de las mismas, por lo que se estima que en cada área se realizará una capacitación de 15 horas, distribuida en 2 días a la semana con capacitación virtual de 2 horas y media por cada día. Y se realizará un seguimiento y control del uso de las herramientas tecnológicas.

Equipos tecnológicos

Se debe establecer al inicio del año, al menos una inversión de \$60.000 anuales para equipos tecnológicos, para poder dar de baja equipos que actualmente no funcionan correctamente al 70%, y con este presupuesto se manejarán las actualizaciones, compra de licencias, compra de partes de computadoras cuando se requiera.

En total la inversión anual de la propuesta es de \$89.232.00 dólares

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico de la situación actual del centro de soporte de DTICs del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), donde se pudo evidenciar la falta de inversión en herramientas tecnológicas, tanto en software como en hardware, provocando que los procesos sean de forma manual en muchas áreas dentro de la institución.
- Con la propuesta de mejora que se está planteando se pretende definir procedimientos que permitan contar con una mejor gestión laboral dentro del DTICS.
- Se diseña un mecanismo de control que permita dar seguimiento al cumplimiento de la propuesta de mejora, el cual será ejecutado por algún encargado del área de TICS.
- Según la entrevista realizada al director del departamento TIC, se puede concluir que el departamento de Tics se encuentra alineado a los objetivos del negocio, y cumple en lo posible con sus obligaciones, sin embargo, se ve limitado debido a la poca inversión que se tiene hacia el departamento, así mismo. De la misma forma al implementar un nuevo proyecto, se debe alinear a los procesos del Ministerio de Telecomunicaciones, y detallar las características y beneficios que tendrá dicho proyecto para la institución, ya que si no se realiza correctamente puede aumentar el tiempo de respuesta y aprobación de dicho proyecto.
- Según las encuestas realizadas a los trabajadores, se puede concluir que el principal factor que afecta el desempeño y productividad de los

colaboradores, es una amenaza externa, ya que 38% de los encuestados indican que el factor económico a nivel nacional es un factor que influye en la productividad y desempeño, ya que genera inseguridad en los cargos que desempeñan los trabajadores. Otro factor que influye es la ejecución fuera de tiempo de los mantenimientos de las herramientas y paquetes informáticos, provocando que algunas de las actividades de los trabajadores se vean afectada con lentitud y provoca que los tiempos de solución y ejecución de procesos se afecte. En cuestión de eficiencia, se concluye que un 34% de los encuestados consideran que se debe mejorar los procesos de evaluación al personal basándose en estándares previamente compartidos y documentados. Además, se debe considerar que las evaluaciones no se realizan mediante un sistema centralizado, que permita analizar estos datos y dar retroalimentaciones a los trabajadores mejorando la comunicación y eficiencia en los procesos diarios.

- Según el análisis FODA que se realizó, se puede concluir que entre las principales fortalezas se contemplan las capacidades de los empleados, la delimitación de las competencias de cada trabajador, así como los niveles de resiliencia. las debilidades de la institución se reflejan en los retrasos en los procedimientos de las subastas públicas, provocando que los interesados desistan en las subastas, perdiendo la compra de los bienes. así mismo el tiempo de demora en los procesos legales, es una debilidad que se debe considerar para mejora pese a que no depende de la institución como tal. entre las oportunidades que tiene la institución, se consideran los convenios de cooperación con otras instituciones, y el posicionamiento estratégico que son una fuerte oportunidad para mejorar los procesos internos de la

empresa. y como amenaza se tiene los factores económicos, las modificaciones legales y cambios en la tendencia de los compradores, todo esto fue concluido basándose en el levantamiento de información de la institución, lo que provoca que haya puntos de mejora interna y externa. aunque la externa depende de factores de gobierno los cuales no pueden ser modificados a la medida adecuada.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda, que se invierta más en desarrollo de herramientas tecnológicas, en personal de desarrollo, y en equipos de tecnología para poder contar con una mejor infraestructura a la vanguardia y que el personal de la institución pueda trabajar con las herramientas necesarias, y su desempeño y productividad mejoren.
- Se recomienda, que junto con la propuesta de mejora. Se creen procedimientos escritos de cada área de la institución, apoyándose con herramientas tecnológicas como CRMs, permitiendo mejorar la estructura organizacional de la institución.
- Los mecanismos de control, son el punto inicial de un largo camino para mejorar la gestión laboral, que junto con el desarrollo de herramientas para la evaluación del personal y para mejorar la productividad y eficacia, la gestión laboral fluirá y se podrá contar con un ambiente laboral adecuado para los colaboradores, los cuales contarán con todo lo necesario para cumplir con los objetivos de la institución.
- Durante la entrevista, el director de TIC, afirma que lo más importante es la capacitación a los empleados, dando la sensación de inclusión al personal y a su vez capacitarlo en las herramientas tecnológicas que se usen en la institución, basados en lo comentado, se recomienda realizar un plan de capacitaciones para todo el personal de Tics según sus funciones asignadas, así como realizar un plan de capacitaciones interno para todos los empleados, dando retroalimentaciones sobre temas como protección de la

información, fraude, ingeniería social, así también como el manejo de las herramientas tecnológicas de uso diario de la institución. así mismo se recomienda la inversión de tecnología para el departamento de TICS, ya que ellos ofrecen servicios a toda la institución deben contar con herramientas actualizadas para mejorar el performance de las áreas de trabajo.

- Tomando como base los resultados de la encuesta realizada, se puede recomendar, la creación de manual de procedimientos, en las áreas de trabajo, incluido el departamento de tics, lo que permitirá mejorar los tiempos de respuesta y así mismo, se recomienda la implementación de herramientas tecnológicas que permitan la automatización de los procesos que se realizan de forma manual, y dentro de esta herramienta se puede incluir las evaluaciones del personal para que se realice de forma periódica y se tenga la información actualizada para retroalimentaciones futuras.
- Tomando en consideración el análisis FODA, además de que la institución forma parte del estado, es decir no cuenta con autonomía económica, se recomienda redistribuir el fondo destinado para la institución, considerando la compra de equipos tecnológicos. Otra recomendación es la constante evaluación de desempeño hacia los directores de área, los cuales deben ser inclusivos y transmitir la información a los integrantes de su área, reafirmando la misión y visión que tiene la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Fandos Garrido, M. (Octubre de 2003). *Formación basada en las Tecnologías de la Información y Comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8909/Etesis_1.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Lamarca, I., & Rodríguez, J. (2014). *Innovación: nuevos modelos de negocio basados en las TIC*. Obtenido de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/78267/5/Direcci%C3%B3n%20de%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20%28Executive%29_M%C3%B3dulo%206_Innovaci%C3%B3n%20y%20nuevos%20modelos%20de%20negocio%20basados%20en%20a%20tecnologi%C3%ADa.pdf
- Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 57-79.
- Alfonso Gimeno, V. (2010). *La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: la banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito*. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/52170/alfonso.pdf>
- Asociación Española para la Calidad . (2019). *COBIT*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/cobit>
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez , M. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457646537004/html/index.html>
- Bruque Cámara, S., Padilla Meléndez, Á., & del Águila Obra, Á. (2003). *Las tecnologías de ña información y de la comunicación en la organización de empresas, cuestiones de investigación en un nuevo paradigma*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Ana_Rosa_Del_Aguila-Obra2/publication/264089727_Las_tecnologias_de_la_informacion_y_la_comunicacion_en_la_organizacion_de_empresas_cuestiones_de_investigacion_en_un_nuevo_paradigma/links/584cb37908ae4bc8992c415e/Las-te
- Buenrostro Mercado, H., & Hernández Eguiarte, M. (Junio de 2019). *La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipymes de Aguascalientes*. Obtenido de

- http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802019000100101&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Cáceres, C., Quintana, J., & Cano, M. (Agosto de 2018). *Tecnología en RR.HH: Nuevos sistemas permiten una gestión más completa*. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/tecnologia-en-rr-hh-nuevos-sistemas-permiten-una-gestion-mas-completa/>
- Carro Paz , R., & Gonzalez Gomez, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Cegos University. (2017). *¿Qué es la gestión del desempeño?* Obtenido de <https://www.cegosonlineuniversity.com/que-es-la-gestion-del-desempeno/>
- Coronel, T., & Fárez, R. (2010). *Gestión del talento humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa Duramas CIA LTDA*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>
- Escuela de Economía Social. (20 de Abril de 2016). *Modelos de negocio y Tecnología: Innovación y Evolución*. Obtenido de <https://blog.emprendimientocolectivo.org/modelos-de-negocio-y-tecnologia-innovacion-y-evolucion/>
- Garcia, I. (Noviembre de 2017). *Definición de Eficiencia*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digita. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 93-109.
- Hernández Hernández, J. (21 de Mayo de 2020). *COBIT, una metodología que genera valor en las empresas*. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/4677/00004999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Palma, H. (15 de Mayo de 2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías*. Obtenido de <http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1628/La%20gesti%c3%b3n%20empresarial%2c%20un%20enfoque%20del%20siglo%20XX%2c%20desde%20las%20teor%c3%adas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ISACA. (2019). *Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*. Obtenido de <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/COBIT5-Framework-Spanish.pdf>

- ISACA. (14 de Julio de 2020). *New COBIT Resource from ISACA Offers Guidance for Governance and Management of Information Security*. Obtenido de <https://www.isaca.org/why-isaca/about-us/newsroom/press-releases/2020/new-cobit-resource-from-isaca-offers-guidance-for-governance-and-management-of-information-security>
- ISOtools Excellence. (25 de Junio de 2018). *Mejora continua*. Obtenido de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/mejora-continua/>
- Joffre V. León-Acurio, J. E.-A.-M.-H.-M. (21 de Abril de 2018). *COBIT como modelo para auditorías y control de los sistemas de información*. Obtenido de COBIT como modelo para auditorías y control de los sistemas de información: https://www.researchgate.net/profile/Joffre_Leon-Acurio/publication/335672017_COBIT_como_modelo_para_auditorias_y_control_de_los_sistemas_de_informacion/links/5d88efc4a6fdcc8fd6158093/COBIT-como-modelo-para-auditorias-y-control-de-los-sistemas-de-informac
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez Estébanes, E., & García Cano, J. (26 de Diciembre de 2011). *Dialnet*. Obtenido de DianInet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3823460>
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (21 de Septiembre de 2020). *Libro Blanco " El ABC del teletrabajo en Colombia"*. Obtenido de https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- Monfort Casañ, R. (21 de Octubre de 2016). *COBIT 5 y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de Gobierno de TI*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/handle/10251/72620>
- Montenegro Miranda , Y., Aguirre Arauz, A., & Canales Espino, G. (2016). *Estrategias para la implementación de TICs en la empresa Repuestos Mairena Flores*,. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5155/1/17901.pdf>
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (20 de Diciembre de 2015). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Mora Pisco, L., Duran Vasco, M., & Zambrano Loor, J. (20 de Junio de 2016). *Consideraciones actuales sobre gestión empresarial*. Obtenido de Consideraciones actuales sobre gestión empresarial
- OBS Business School. (2019). *COBIT, uno de los framework más importantes en las empresas*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/sistemas/cobit-uno-de-los-framework-mas-importantes-en-las-empresas>
- Oltra Badenes, R. (22 de Junio de 2012). *Sistemas Integrados de Gestión Empresarial. Evolución histórica y tendencias de futuro*. Valencia: Universitat Politècnica de València. Obtenido de <https://www.glocalthinking.com/la-tecnologia-como-aliada-de-los-recursos-humanos>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2015). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Pérez Bilbao, J., Sancho Figueroa, T., & Nogareda Cuixart, C. (8 de Junio de 2018). *Teletrabajo: criterios para su implantación*. Obtenido de https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_412.pdf/420efc83-3075-4dd7-a571-07627688d416
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *sCielo*.
- Pineda Cando, M. (2013). *ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD Y SUS DETERMINANTES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL ECUADOR EN BASE AL CENSO ECONÓMICO*. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/5710/TFL-ACSO-2013MAPC.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Quispe Otacoma, A., Padilla Martínez, M., Telot González, J., & Nogueira Rivera, D. (Abril de 2017). *Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100008
- Ramírez Castro, A., & Ortiz Bayona, Z. (2011). Gestión de Riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios.

- Fundación Dialnet*, 56-66. Obtenido de Gestión de Riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios
- Ramírez Díaz, R. (27 de Septiembre de 2012). *Cobit 5*. Obtenido de https://www.magazcitur.com.mx/?p=1893#.X_jwrthKhPZ
- Riascos Erazo, S., & Aguilera Castro, A. (2011 de Diciembre de 2011). *Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano**. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Torres Bermúdez, A., Arboleda, H., & Lucumí Sánchez, W. (2013). *Modelo de Gestión y Gobierno de Tecnologías de Información en universidades de Colombia: Caso Instituciones de Educación Superior en el Departamento del Cauca*. Obtenido de <https://documentos.redclara.net/bitstream/10786/1007/1/97-25-04Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20y%20Gobierno%20de%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20Informaci%C3%B3n%20en%20universidades%20de%20Colombia.pdf>
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vega Abad, C., Santacruz Espinoza, J., Pinos Castillo, L., & Cárdenas Villavicencio, O. (2017, Diciembre 29). *System cobit processes audits of computer systems*. Retrieved from Journal of Science and Research: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/342>
- Verástegui León, P. (16 de Octubre de 2018). *Diseño de la metodología del ciclo de deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del SAT Cajamarca*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14568>
- Vitolla Michele Rubino Filippo. (26 de Agosto de 2014). *Emerald Insights*. Obtenido de Emerald Insights: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MAJ-03-2014-1016/full/html>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a funcionarios del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

ENCUESTA

Buenos días/tardes/noche:

Somos estudiantes de la Escuela de Postgrado Neumann de Perú y estamos desarrollando una investigación para por diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del centro de soporte de a Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria Inmobiliar Ecuador-2020.

El objetivo de esta encuesta es diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

En tal sentido queremos pedir su colaboración completando el siguiente cuestionario:

I. DATOS GENERALES

1. Sexo
2. Edad
3. Cargo

II. DIMENSIÓN 1: PRODUCTIVIDAD

4. ¿Cuál cree que es el factor que más problemas presenta con respecto a productividad dentro de la organización?, evalúe su nivel de productividad en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy poco, 2 es poco, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es muy bueno.

Por favor marque con una (X) la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

.N.º	TEMA	NIVEL DE PRODUCTIVIDAD				
		Muy Poco (1)	Poco (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)
1	Instalaciones					
2	Adecuada Infraestructura Tecnológica.					
3	Políticas que incluyan controles de TI					
4	Equipos y herramientas de la Infraestructura de TI					
5	Relación con compañeros					
6	El liderazgo dentro de la					

.N.º	TEMA	NIVEL DE PRODUCTIVIDAD				
		Muy Poco (1)	Poco (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)
	organización es ineficiente					
7	Factores económicos nacionales					
8	Factores demográficos					
9	Factores sociales					
10	Capacitación (educación)					
11	Cultura					
12	Salud					

5. ¿En cuanto a los criterios de productividad dentro de cada dirección de la institución?

Evalué su criterio de productividad en una escala de 1 a 5, donde 1 es nunca, 2 es muy pocas veces, 3 es algunas veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre.

Por favor marque con una (X) la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

N.º	CRITERIOS DE PRODUCTIVIDAD	Nunca (1)	Muy pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Se planifica la estrategia dentro de su área y se definen metas semanales y mensuales					
2	Se analizan las oportunidades del mercado y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) para planificar.					
3	Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.					
4	Se miden los resultados globales para evaluar el cumplimiento de los planes.					

III. DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO

6. A continuación, encontrará una lista de frases que muestran la opinión que distintas personas tienen sobre el desempeño laboral. Por favor señale su grado de acuerdo con cada una de ellas.

Evalué su criterio de productividad en una escala de 1 a 5, donde 1 es nunca, 2 es muy pocas veces, 3 es algunas veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre.

Por favor marque con una (X) la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

N.º	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	Nunca (1)	Muy pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Se definen y comunican las funciones y responsabilidades de todo el personal.					
2	Se asignan metas del todo el personal en relación a las metas globales de la empresa.					
3	Se evalúa de manera objetiva el desempeño de todo el personal.					
4	Se definen las competencias y habilidades requeridas del personal.					
5	Se ejecuta un plan anual de capacitación del personal, en concordancia a procesos de evaluación					
6	Se aplican procedimientos para conocer la satisfacción del personal.					
7	Se ejecutan mantenimientos de herramientas, aplicaciones y paquetes informáticos, los cuales son informados de manera oportuna					
8	La DTIC implementa políticas de control de autenticación y el acceso a información.					
9	Se motiva al personal para que se involucren presentando sugerencias para mejorar los procesos y servicio de la institución					
10	Las personas que tienen gente a su cargo (jefes, supervisores, coordinadores, tec.) motivan su participación.					
11	Se siguen procedimientos para las tareas asignadas					
12	Al iniciar un proyecto o trabajo, su jefe le otorga los recursos tecnológicos necesarios para cumplir la tarea					
13	Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo diario					
14	Su desempeño se ha visto afectado por no contar con los recursos necesarios					

IV. SECCIÓN 3: EFICIENCIA

7. A continuación, encontrará una lista de frases que muestran la opinión que distintas personas tienen sobre la eficiencia laboral.

Evalué su criterio de productividad en una escala de 1 a 5, donde 1 es nunca, 2 es muy pocas veces, 3 es algunas veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre.

Por favor marque con una (X) la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

N.º	GESTION DE EFICIENCIA	Nunca (1)	Muy pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Se realizan los procesos de evaluación, según procedimientos estándares documentados.					
2	Se vigila el funcionamiento diario de los procesos, para identificar y resolver problemas.					
3	Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la evaluación como procesos de manejo de información, para identificar y resolver problemas.					
4	Se obtienen y analizan datos de los procesos para mejorar su eficiencia.					
5	Se utilizan sistemas de información para registrar sus procesos diarios, y evaluar su eficiencia					

8. ¿Qué opinas sobre el enfoque de la empresa en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida privada?

9. ¿Qué cambios te gustaría ver en el entorno laboral?

10. ¿Si crees que la tecnología que se cuenta es básica, comenta que cambios en la tecnología realizaría

Anexo 2: Primer juicio de experto a encuesta aplicada

Quito-Ecuador

Señor(a)
Shamir Reyes Espinoza

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de Tecnologías de la Información, por la Escuela de Post Grado de la NEUMANN BUSINESS SCHOOL de Tacna-Perú.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión Laboral, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Reyes Espinoza Shamir Josueth
- 1.2. Grado Académico. Universitario
- 1.3 Profesión: Empresario
- 1.4. Institución donde labora: SERVICIOS INTEGRADOS DE COMUNICACIÓN SERDIEC S.A.
- 1.5. Cargo que desempeña: Gerente General
- 1.6 Denominación del Instrumento:

El objetivo de esta encuesta es diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

- 1.7. Autores del instrumento:
 - Juan Carlos Vargas Espin
 - Luis Alberto Guanga Villegas

- 1.8 Programa de postgrado:

Maestro en Gestión de Tecnologías de la Información

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					x
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL					20	5
SUMATORIA TOTAL		25				

1

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: _____

3.2. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2



Firma

Anexo 3: Segundo juicio de experto a encuesta aplicada

Quito-Ecuador

Señor(a)

Dennisse Eugenia Torres Martínez

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de Tecnologías de la Información, por la Escuela de Post Grado de la NEUMANN BUSINESS SCHOOL de Tacna-Perú.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión Laboral, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Torres Martínez Dennisse Eugenia
- 1.2. Grado Académico. Universitario
- 1.3 Profesión: Ingeniero en Networking.
- 1.4. Institución donde labora: Sinergia Contact Center.
- 1.5. Cargo que desempeña: jefe de sistemas
- 1.6 Denominación del Instrumento:

El objetivo de esta encuesta es diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

- 1.7. Autores del instrumento:

Juan Carlos Vargas Espin
Luis Alberto Guanga Villegas

- 1.8 Programa de postgrado:

Maestro en Gestión de Tecnologías de la Información

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					12	15

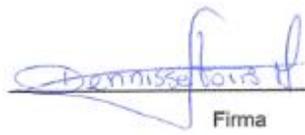
III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: _____

3.2. Opinión: FAVORABLE _____ DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2


Firma

Anexo 4: Tercer juicio de experto a encuesta aplicada

Quito-Ecuador

Señor(a)

Ing. Juan Carlos Cedeño Rodríguez

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de Tecnologías de la Información, por la Escuela de Post Grado de la NEUMANN BUSINESS SCHOOL de Tacna-Perú.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión Laboral, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Juan Carlos Cedeño Rodríguez
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Profesión: Ingeniero en Sistemas
- 1.4. Institución donde labora: EDINASA
- 1.5. Cargo que desempeña: Gerente de tecnología
- 1.6 Denominación del Instrumento:

El objetivo de esta encuesta es diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

- 1.7. Autores del instrumento:

Juan Carlos Vargas Espin
Luis Alberto Guanga Villegas

- 1.8 Programa de postgrado:

Maestro en Gestión de Tecnologías de la Información

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 28

3.2. Opinión: FAVORABLE: DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

 Firmado electrónicamente por:
**JUAN CARLOS
CEDENO
RODRIGUEZ**

Firma

Anexo 5: Cuarto juicio de experto a encuesta aplicada

Quito-Ecuador

Señor(a)

Byron Rodrigo Illapa G.

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de Tecnologías de la Información, por la Escuela de Post Grado de la NEUMANN BUSINESS SCHOOL de Tacna-Perú.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión Laboral, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ILLAPA GUAICHA BYRON RODRIGO
- 1.2. Grado Académico: CUARTO NIVEL
- 1.3. Profesión: EXPERTO DE SEGURIDAD INFORMÁTICA
- 1.4. Institución donde labora: ACESS – AGENCIA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y MEDICIAN PREPAGADA
- 1.5. Cargo que desempeña: ANALISTA DE TICS 3 ZONA 3 – RESPONSABLE DE SEGURIDAD INFORMÁTICA DE ACESS
- 1.6 Denominación del Instrumento:

El objetivo de esta encuesta es diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

- 1.7. Autores del instrumento:
 Juan Carlos Vargas Espín
 Luis Alberto Guanga Villegas

- 1.8 Programa de postgrado:
 Maestro en Gestión de Tecnologías de la Información

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					16	10

SUMATORIA TOTAL	26
-----------------	----

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 26
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: Creo que deberían haber más indicadores de evaluación.

2



Firma

Anexo 6: Entrevista aplicada al Director de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Publico

ENTREVISTA

Buenos días/tardes/noche:

Somos estudiantes de la Escuela de Postgrado Neumann de Perú y estamos desarrollando una investigación para por diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del centro de soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria Inmobiliar Ecuador-2020.

El objetivo de esta entrevista es diseñar una propuesta de mejora para la gestión laboral del Centro de Soporte de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

En tal sentido queremos pedir su colaboración respondiendo las preguntas propuestas.

DATOS GENERALES

Nombres y apellidos:

Cargo:

Tiempo de gestión:

Entrevista:

1. ¿Cómo considera usted el desempeño de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación para con las demás direcciones del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público a nivel nacional?
2. ¿Considera usted que la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación posee las herramientas tecnológicas necesarias para lograr el mejor desempeño de los usuarios de la institución?
3. Desde su apreciación profesional y personal, ¿qué aspectos cambiaría o mejoraría en su área para mejorar la gestión laboral?

4. ¿Considera que tiene todas las herramientas tecnológicas para evaluar el desempeño de su personal?
5. Con que frecuencia, retroalimenta a su personal, ¿sobre su desempeño y productividad?
6. ¿Los procesos actuales, permiten que los mantenimientos y adquisición de herramientas tecnológicas se realice en los tiempos adecuados?
7. ¿Considera que los procesos, y flujo de comunicación son los adecuados, para tener la eficiencia adecuada en su área a cargo?
8. El Ministerio de Trabajo mediante acuerdo ministerial NRO. MDT-2020-076, expide las directrices para la aplicación de teletrabajo emergente durante la declaratorio de emergencia sanitaria, como Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público cuales fueron las acciones para cubrir las necesidades de los usuarios, en cuanto a accesos e integridad de la información, como dirección contaban con las herramientas tecnológicas necesarias para cubrir todos los aspectos solicitados?
9. Cómo describirías la comunicación en tu empresa?

Gracias