



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**MODALIDAD:
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN CHONE**

**AUTORES:
MARÍA ALEXANDRA ARTEAGA MUÑOZ
PATRICIA ALEXANDRA FAUBLA MENDOZA**

**TUTORA:
MGS. MARÍA PATRICIA GARCÍA VERA**

CALCETA, NOVIEMBRE 2023

DERECHOS DE AUTORÍA

María Alexandra Arteaga Muñoz y Patricia Alexandra Faubla Mendoza, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

María Alexandra Arteaga Muñoz

Patricia Alexandra Faubla Mendoza

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Mgs. María Patricia García Vera, certifica haber tutelado el trabajo de titulación La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo descentralizado municipal del cantón Chone, que ha sido desarrollado por **María Alexandra Arteaga Muñoz y Patricia Alexandra Faubla Mendoza**, previo la obtención del título de Magister en Gestión Pública, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Mgs. María Patricia García Vera

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación Incidencia de las actividades productivas de cacao en la calidad ambiental del suelo, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **María Alexandra Arteaga Muñoz y Patricia Alexandra Faubla Mendoza**, previa la obtención del título de Magister en Gestión Pública, de acuerdo al Reglamento de la unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ph.D. Fátima Palacios Briones
MIEMBRO

Mgs. Gustavo Gabriel Molina Garzón
MIEMBRO

Mgs. Ramón Joffre Moreira Pico
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

En estos momentos solo se me pasa por la cabeza decir gracias a Dios y a la Virgen María, por permitirme culminar una etapa más de mi vida académica, al espíritu santo, por darme luz en la oscuridad.

Gracias a mi madre, por ser el motor de mi vida, mi guía, quién a través del Espíritu Santo me protege e ilumina a cada instante, a mi padre, por ser mi fortaleza, por apoyarme, a May, a mis hermanos, sobrinos, mis tías, ahijados, mis cuñadas, por ser parte de cada proceso de mi vida, por hacerme barra desde la primera fila siempre.

Gracias a mis ángeles celestiales: Liliam, Teresita y Pay, porque con certeza ustedes me envían luz en cada momento para iluminar cada día, sobre todo en este proceso que sé que les hubiese gustado verme culminar esta etapa y muchas más.

Gracias a Paty, por ser mi compañera de fórmula, por no dejarme desistir cuando digo ya no más, por ser mi recordatorio a todo, por ser parte fundamental de este proceso, a Fer y al Ing. Pico por su apoyo y motivación de inicio a fin.

Gracias a la Ing. Patricia, por ilustrarnos, por la paciencia y sobre todo por la dedicación que tuvo en este transcurso.

A la escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

María Alexandra Arteaga Muñoz

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, le agradezco a Dios, por dirigirme siempre por el sendero correcto.

A mi madre, que siempre me ha brindado su apoyo incondicional, quién con su amor, cariño, paciencia y esfuerzo, me ha impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

Patricia Alexandra Faubla Mendoza

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con toda la humildad que emana de mi corazón de manera primordial a Dios, por darme la vida, por mantenerme de pie en cada momento de mi vida y permitirme culminar esta etapa de formación profesional.

A Tanita Teresa y a Tulio Napoleón, porque después de Dios, ellos es la fuente donde me nutro el alma, son mi roca, mi lugar seguro, ustedes me formaron con una gran personalidad basada en valores, por apoyarme siempre en los buenos y malos momentos. Este logro es en honor a ustedes porque sin ustedes y su amor incondicional no podría llegar hasta aquí.

A mis abuelos Pay, Liliam y Teresita, sé que desde ahí desde ese paraíso celestial están orgullosos de mí, así como mi gordita May aquí en la tierra, ustedes siempre me brindaron amor y seguridad hoy me siento orgullosa de llevar su sangre.

A mi gran pero selecto grupo familiar: (mis Arteaga Muñoz - Arteaga Mendoza y Muñoz Figueroa), por qué sé que comparten conmigo está inmensa alegría de saber que este es el inicio de nuevas y grades oportunidades que dios tiene para mí y por ende para ustedes.

Y sobre todo dedico esta tesis a mí, porque este trabajo es el resultado de un sinfín de acontecimientos que me tocó transitar (muchas veces desistí de continuar); pero Dios me permitió rodearme de la gente adecuada y hoy veo reflejado a través de esta formación profesional, el amor y el apoyo de todas las personas que realmente son parte de las bendiciones que tengo en mi vida.

.

María Alexandra Arteaga Muñoz

DEDICATORIA

A Dios, por ser quién me permite despertar cada día, por guiarme, y acompañarme a lo largo de mi vida, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad

A mi madre, a quién admiro y me siento orgullosa por enseñarme valores, los cuales han sido fundamentales para mi vida, gracias por siempre estar en cada momento siendo mi ejemplo a seguir.

A mi padre, quién desde el cielo me acompaña y con certeza se siente orgulloso de verme culminando esta etapa profesional.

Patricia Alexandra Faubla Mendoza

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVE	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEYS WORDS.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	6
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4. IDEA A DEFENDER.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	12
2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	13
2.1.3. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	15
2.1.4. FACTORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
2.1.5. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	22
2.1.6. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS	23
2.1.8. ELEMENTOS DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA LOSEP	24
2.1.9. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	27
2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	30
2.2.1. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL	30
2.2.2. FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL	31

2.2.3. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	32
2.2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	34
2.2.5. INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL	34
2.2.6. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	35
2.2.7 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	37
2.2.8 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	38
2.2.9 LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS	38
2.2.10 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	39
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	42
3.1. UBICACIÓN	42
3.2. DURACIÓN.....	42
3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	42
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE	43
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.4.1. ESTUDIO DESCRIPTIVO - CORRELACIONAL.....	43
3.5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.6. MÉTODOS.....	45
3.6.1. MÉTODO INDUCTIVO	45
3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO	45
3.6.3. MÉTODO ANALÍTICO	46
3.6.4. MÉTODO SINTÉTICO.....	46
3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.7.1. ENTREVISTA.....	47
3.7.2. ENCUESTA.....	47
3.7.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.8. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.8.1. MICROSOFT EXCEL.....	48
3.9. POBLACIÓN Y MUESTRA	49
3.9.1. POBLACIÓN	49
3.9.2. MUESTRA.....	49
3.10. PROCEDIMIENTO	50

3.10.1 FASE I: DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS QUE REALIZA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE	50
3.10.2 FASE II: IDENTIFICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.	51
3.10.3 FASE III: DISEÑAR UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.	52
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
4.1. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE REALIZA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHONE.....	54
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHONE.....	65
4.3. DISEÑAR UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.....	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.1. CONCLUSIONES	93
5.2. RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor del marco teórico.....	10
Figura 2. Administración Técnica del Talento Humano.....	29
Figura 3. Factores del desempeño laboral.....	31
Figura 4. Croquis de ubicación del Municipio de Chone.....	42
Figura 5. Estructura Orgánica Funcional GAD Municipal de Chone.....	55
Figura 6. Sistema integrado de desarrollo del talento humano del sector público.....	56
Figura 7. Sistema integrado de desarrollo del TTHH.....	57
Figura 8. Sistema integrado de desarrollo del TTHH.....	57

Figura 9. Actividades de los códigos APTH1 y APTH2.	59
Figura 10. Productos y servicios del manejo del TTHH y de la administración del TTHH.....	60
Figura 11. Procesos y productos para evaluación de desempeño.	63
Figura 12. Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.....	67
Figura 13. Actividades acordes al puesto con el que fue vinculado a la institución.	68
Figura 14. Proceso de inducción, brinda la información de manera precisa al nuevo personal.....	69
Figura 15. Capacitaciones adecuadas al personal.	70
Figura 16. Aplicación de la evaluación de desempeño en el tiempo determinado por la ley.....	71
Figura 17. Notificación de los resultados de la evaluación a todos los evaluados.	72
Figura 18. información habitual sobre metas y logros de objetivos.	73
Figura 19. Motivación e incentivos al personal que ha demostrado cumplimiento.	74
Figura 20. Reconocimientos o promociones a los servidores públicos por los objetivos alcanzados en su gestión.....	75
Figura 21. Implementación de estrategias para incrementar la productividad de los empleados.	76
Figura 22. Los programas de capacitación, estrategias eficientes para incentivar el desempeño laboral.	77
Figura 23. Actividades realizadas permite mayor productividad a la institución ..	78
Figura 24. Se fomenta el trabajo en equipo.....	79
Figura 25. Clima organizacional permite mayor desempeño laboral.	80
Figura 26. El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio.....	49
Tabla 2. Indicadores por procesos de la Dirección de TTHH.....	61
Tabla 3. Ponderación de factores para evaluación de desempeño.	64
Tabla 4. Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.	67
Tabla 5. Actividades acordes al puesto con el que fue vinculado a la institución.	68
Tabla 6. Proceso de inducción, brinda la información de manera precisa al nuevo personal.....	69
Tabla 7. Capacitaciones adecuadas al personal.....	70

Tabla 8. Aplicación de la evaluación de desempeño en el tiempo determinado por la ley.....	71
Tabla 9. Notificación de los resultados de la evaluación a todos los evaluados. .	72
Tabla 10. información habitual sobre metas y logros de objetivos.....	73
Tabla 11. Motivación e incentivos al personal que ha demostrado cumplimiento.	74
Tabla 12. Reconocimientos o promociones a los servidores públicos por los objetivos alcanzados en su gestión.....	75
Tabla 13. Implementación de estrategias para incrementar la productividad de los empleados.....	76
Tabla 14. Los programas de capacitación, estrategias eficientes para incentivar el desempeño laboral de los empleados.....	77
Tabla 15. Actividades realizadas permite mayor productividad a la institución....	78
Tabla 16. Se fomenta el trabajo en equipo.	79
Tabla 17. clima organizacional permite mayor desempeño laboral.	80
Tabla 18. El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano.....	81
Tabla 19. El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano.....	82
Tabla 20. Productos y servicios de la Dirección Financiera.....	89
Tabla 21. Ponderación de evaluación para Coordinación de Contabilidad.....	91
Tabla 22. Resumen de perfil de puestos de la Dirección Financiera.	91
Tabla 23. Puntaje final de evaluación de desempeño Coordinación de contabilidad.	92

RESUMEN

El talento humano, es el recurso más importante en la gestión administrativa, operativa y de servicios de una organización, y en este contexto, la investigación tiene por objetivo determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, para lo que se desarrolló una investigación descriptiva – correlacional para conocer si una variable está afectando a la otra, bajo un enfoque cualitativo, a través de los métodos inductivo, analítico y sintético, utilizando herramientas como la entrevista, la encuesta, la investigación de campo y bibliográfica, se obtuvo como resultado que el GAD Municipal de Chone, no tiene aprobado el manual de procesos, no cuenta con un manual de funciones ni perfiles de puestos aprobados, razón por la cual la administración técnica del talento humano no cumple con los estándares legales y normativos que la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento imponen, por tanto no realizan evaluaciones de desempeño a sus funcionarios. Esta investigación plantea de acuerdo a la metodología y matrices del Ministerio de Trabajo, realizar las evaluaciones de desempeño, y propuso un ejemplo de los mismo en la Coordinación de Contabilidad, donde los resultados fueron satisfactorios, dejando en evidencia que, a pesar de las falencias en la administración técnica del talento humano, los servidores si tienen buen desempeño laboral.

PALABRAS CLAVE

Administración técnica, Manual de Procesos, Perfil de puesto, Evaluación de desempeño

ABSTRACT

Human talent is the most important resource in the administrative, operational and service management of an organization, and in this context, the research aims to determine the incidence of human talent management in the work performance of public servants of the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Chone canton, for which a descriptive-correlational investigation was developed to find out if one variable is affecting the other, under a qualitative approach, through inductive, analytical and synthetic methods, using tools such as the interview, the survey, the field and bibliographical research, it was obtained as a result that the Municipal GAD of Chone, does not have an approved process manual, does not have a manual of functions or approved job profiles, which is why the technical administration of human talent does not comply with the legal and regulatory standards that the Organic Law of Public Service and its regulations impose, therefore they do not carry out performance evaluations of their employees. This investigation proposes, according to the methodology and matrices of the Ministry of Labor, to carry out performance evaluations, and proposed an example of the same in the Accounting Coordination, where the results were satisfactory, leaving in evidence that, despite the shortcomings in the technical administration of human talent, the servers do have good job performance

KEYS WORDS

Technical administration, Process Manual, Job profile, Performance evaluation

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano ha sufrido un cambio conceptual en los últimos años, de ser considerado un costo, en la actualidad es el mayor elemento de competitividad, porque la mayoría de las demandas de la sociedad requieren respuestas de las organizaciones y éstas, son el resultado de quienes las integra, en ese sentido, el enfoque organizacional posee herramientas para la gestión de este valioso recurso y la evaluación permanente de su desempeño, a fin de cumplir con la visión y misión institucional que le permita responder a sus públicos objetivos.

Según Ferrer (2016), existen muchos factores que inciden en la eficacia y eficiencia de una organización, pero el de mayor importancia es el nivel de respuesta que ofrezca el talento humano. Es decir, que la jerarquización de los recursos, indistintamente de cuál sea, radica en el capital humano y el rol que desempeña en las organizaciones.

La demanda de nuevos modelos en las áreas administrativas, han sido fundamentales especialmente para el desempeño laboral, tomando en cuenta que el recurso humano siempre es el motor de fuerza de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, y precisamente por ello han tenido mayor influencia para las organizaciones a nivel mundial.

Delgado et al. (2016) indican que producto de la globalización y su natural evolución, la mayoría de las entidades públicas cuentan con Unidades de Talento Humano, consideradas una ventaja competitiva para responder y atender a las personas a las que dirige su oferta, mediante la valoración cuantitativa y cualitativa del personal a su servicio.

Por otro lado, (Chiavenato, 2009 como se citó en Flores, 2017) establece, “la gestión del talento humano es el proceso de aprovechamiento de las capacidades y habilidades del trabajador de una empresa para lograr los objetivos previstos” (p.

349); para ello debe haber una correcta integración de la estructura, las estrategias y sobre todo, las personas, a fin de que ellas desplieguen todas sus capacidades en pro de la eficiencia organizacional.

La teoría de Chiavenato (2009) y que es referida por múltiples estudios de la gestión del talento humano, es una estructura que comprende: la incorporación de personas, colocación de personas, desarrollo de personas, recompensar a las personas, retener a las personas y supervisar a las personas... todo en un proceso flexible de doble vía, adaptable a las circunstancias.

Vinculada a esta postura teórica, el desempeño laboral del talento humano debe ser valorado constantemente, ya que según Navarro (2016) permite valorar de forma sistemática las debilidades del personal para minimizarlas, y a través de estrategias estimular las capacidades del talento humano, orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así mismo, Heredia y Narváez (2021) sostienen que el talento humano puede ser un laboratorio de ingenio, con una buena gestión en donde es indispensable la evaluación constante del desempeño, porque garantiza que los colaboradores están laborando en relación con los objetivos institucionales, sus funciones y actividades, y asegura a aquellos que tienen falencias oportunidad de capacitación y fortalecimiento en el desempeño de su trabajo, permitiendo al mismo tiempo a las organizaciones establecer deficiencias en el logro de los objetivos macros y determinar los cambios respectivos.

El recurso humano al reconocerse como el de mayor importancia en la gestión de las organizaciones, tiene como fundamento y línea de conexión al desempeño laboral, especialmente en la medición e indicadores de gestión, que fortalecen a las organizaciones y por tanto son de gran interés para los líderes de las mismas, tal como López (2004) indica cuando expresa que “el ambiente laboral es de preferencia estable hacia el trabajo, basados en los valores desarrollados a partir de la experiencia laboral” (p. 16).

Entre las investigaciones importantes, a nivel macro Leiva (2021) muestra la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los

trabajadores de la Municipalidad Baños del Inca, del Departamento de Cajamarca del Perú, identificando una deficiente gestión de recursos humanos (68% de respuestas negativas en promedio), lo que trae consigo un bajo desempeño del personal (79% de respuestas negativas en promedio).

Al respecto, y a nivel meso, Briones (2018) sostiene que el desempeño de los servidores de las entidades municipales de Ecuador, disminuye cada vez más, debido a que sus vinculaciones obedecen en una gran mayoría a compromisos políticos, más que a una demanda específica o a un perfil profesional idóneo para ocupar una vacante, razón por la cual los procesos de evaluación generalmente no se producen.

En este sentido, se puede afirmar que en la gestión administrativa y operativa de la cosa pública existe una evidente autoridad en la toma de decisiones, puesto que no se aplica ni técnicamente, ni administrativamente los manuales, políticas y procedimientos originando una inadecuada gestión desde los niveles jerárquicos. En muchas ocasiones no es posible realizar una adecuada gestión del talento humano, debido a los compromisos políticos alcanzados, sin respetar que los perfiles de los empleados estén a la par con lo que exige el cargo.

En la actualidad las organizaciones implementan modelos de gestión empresarial, reconociendo que el talento humano es el eje central para alcanzar los objetivos, y que mediante los avances tecnológicos y sociales se generan todos los esfuerzos y la atención hacia los colaboradores robusteciendo el activo humano originando un clima organizacional estable.

En el contexto local, García y Loor (2020) en investigación a los municipios manabitas, muestran que tanto la Gestión del Talento Humano como el desempeño laboral, sufren grandes variaciones, según el tipo de organización; las privadas suelen ser más exigentes al controlar su productividad y rendimiento, en relación a las entidades públicas.

En el caso de Chone, según datos ofrecidos por la Directora de talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón (GADM - Chone) esta institución cuenta con talento humano que oscila entre 1 Y 25 años de servicios; está

compuesto por nivel ejecutivo (autoridades electas por período fijo), directivo (jefes de libre remoción), empleados de carrera, obreros y contratados; cuya gestión está a cargo de la Unidad de Talento Humano y evaluación de desempeño a cargo de las Unidades administrativas pertinentes (Departamento de Talento Humano del GADM-Chone, 2022).

Al respecto, es posible señalar que la Unidad de Administración del Talento Humano debe fortalecer su gestión en procesos concretos, desde donde se institucionalicen normativas internas para identificar la capacidad de cada uno de los puestos para implementar procesos a través de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, aplicando procesos como es el reclutamiento selección, contratación, inducción y capacitación de personal; puesto que para ocupar un cargo es necesario tener una formación profesional. De allí la importancia de que toda empresa maneje estos procesos de forma eficiente, lo cual conducirá a una buena administración.

Contrario a estos argumentos, según datos obtenidos por la Directora de Talento Humano del GADM-Chone a través de un conversatorio, en la institución se manifiestan algunos problemas que podrían estar afectando el desempeño laboral de los servidores públicos y que perturban al desarrollo de sus labores, entre ellos: el proceso de selección del personal que ingresa a trabajar en el Municipio como contrato ocasional, el proceso de inducción puede no ser el más adecuado, capacitaciones que contribuyan al perfeccionamiento de las habilidades y capacidades de los servidores públicos, la evaluación de desempeño que no ha realizado hasta la presente fecha, motivación e incentivos no monetarios a los servidores públicos, entre otros.

Todas estas problemáticas visualizadas en el GADM-Chone, son las principales razones para realizar esta investigación. De allí la necesidad de conocer a fondo la problemática encontrada acorde a las gestiones y al desempeño de todos quienes conforman esta institución. En este contexto se plantea la siguiente situación problemática: ¿Cómo incide la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone, provincia de Manabí?

Mediante esta investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se planteará una propuesta de solución a la problemática de la gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chone, el cual consistirá en diseñar un plan de mejora de que contribuya al desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chone, que coadyuvará a la dirección del GAD y los servidores públicos un mayor desempeño, mejora en el clima laboral y sobre todo efectividad en la pertenencia y pertinencia para con la institución.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Stoner (1987, como se citó en Araujo y Guerra, 2007), afirma que el desempeño laboral es el indicador que controla la fortaleza del trabajo de los miembros que se desempeñan en cualquier organización pública o privada, dicho de otra manera, el rendimiento laboral está referido a la forma en la que los empleados realizan sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas, por tanto, la presente investigación es conveniente para el GAD Municipal de Chone, por cuanto sienta un precedente para continuar con las evaluaciones de desempeño que legal y normativamente le corresponde.

La gestión del talento humano está dirigida a gestionar adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación de personal y evaluación del personal, resaltando que estos elementos permiten establecer el perfil apropiado para que un servidor público desempeñe un determinado cargo en la institución y que ésta alcance los objetivos planteados, siendo el bienestar de la sociedad lo primordial, por tanto, con un recurso humano adecuadamente administrado, valorado, la comunidad del cantón Chone se beneficia con los resultados de esta investigación en cuanto el GAD Chone, podrá contar con el personal apropiado, capacitado y evaluado para el servicio de la colectividad y la satisfacción de las necesidades básicas de la población chonense.

Actualmente el GAD Municipal del cantón Chone, a pesar de tener algunas herramientas ya elaboradas como estructura orgánica funcional y manual de funciones, no realiza las evaluaciones de desempeño, no devenga apropiadamente el rubro para capacitaciones y no genera la inducción necesaria para el nuevo recurso humano, por tanto, las implicaciones prácticas a partir de la presente investigación es de vital importancia para la gestión y control del talento humano municipal.

La utilidad teórica de la investigación, permitirá a las autoridades realizar un análisis del resultado de la investigación y el uso del conocimiento para aplicar orientaciones que conlleven al desarrollo de la institución y la utilidad práctica

depende de la decisión de las autoridades pertinentes para utilizar o aplicar el informe de la presente investigación, en beneficio institucional.

Si bien es cierto el Ministerio de Trabajo del Ecuador tiene una plataforma para la evaluación del desempeño del personal, que finalmente es el control de todos los componentes de la gestión de talento humano, el GAD Municipal del cantón Chone, no cuenta con las herramientas completas (perfil de puestos, indicadores de gestión por cada puesto) para evaluar desde ella. Por tanto, la presente investigación aporta con el diseño a partir de las matrices de evaluación que el Ministerio de Trabajo utiliza (N-GEP-02-02 FOR-02) como instrumentos de evaluación para el personal, lo que permitirá robustecer el trabajo laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chone.

Esta investigación es necesaria, para diagnosticar los procesos de gestión del talento humano en estrecha relación con el desempeño laboral de los servidores, quienes serán los beneficiarios directos de los resultados, ya que les permitirá adoptar las estrategias más adecuadas para que se logren los objetivos de la organización, y se cumplan lo establecido en la Ley Orgánica de Servidor Público, su reglamento general y acuerdos ministeriales que en nombre de la República del Ecuador se expiden.

La investigación es viable toda vez, que el equipo de investigación cuenta con la autorización y colaboración de las autoridades para acceder a la información y aplicar a los elementos de indagación; además se dispone de bibliografía actualizada, para contrastar los resultados. A nivel personal permite a las investigadoras, afianzar los conocimientos adquiridos en un proceso que arrojará resultados con los cuales se hará el diagnóstico respectivo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone en el año 2022.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

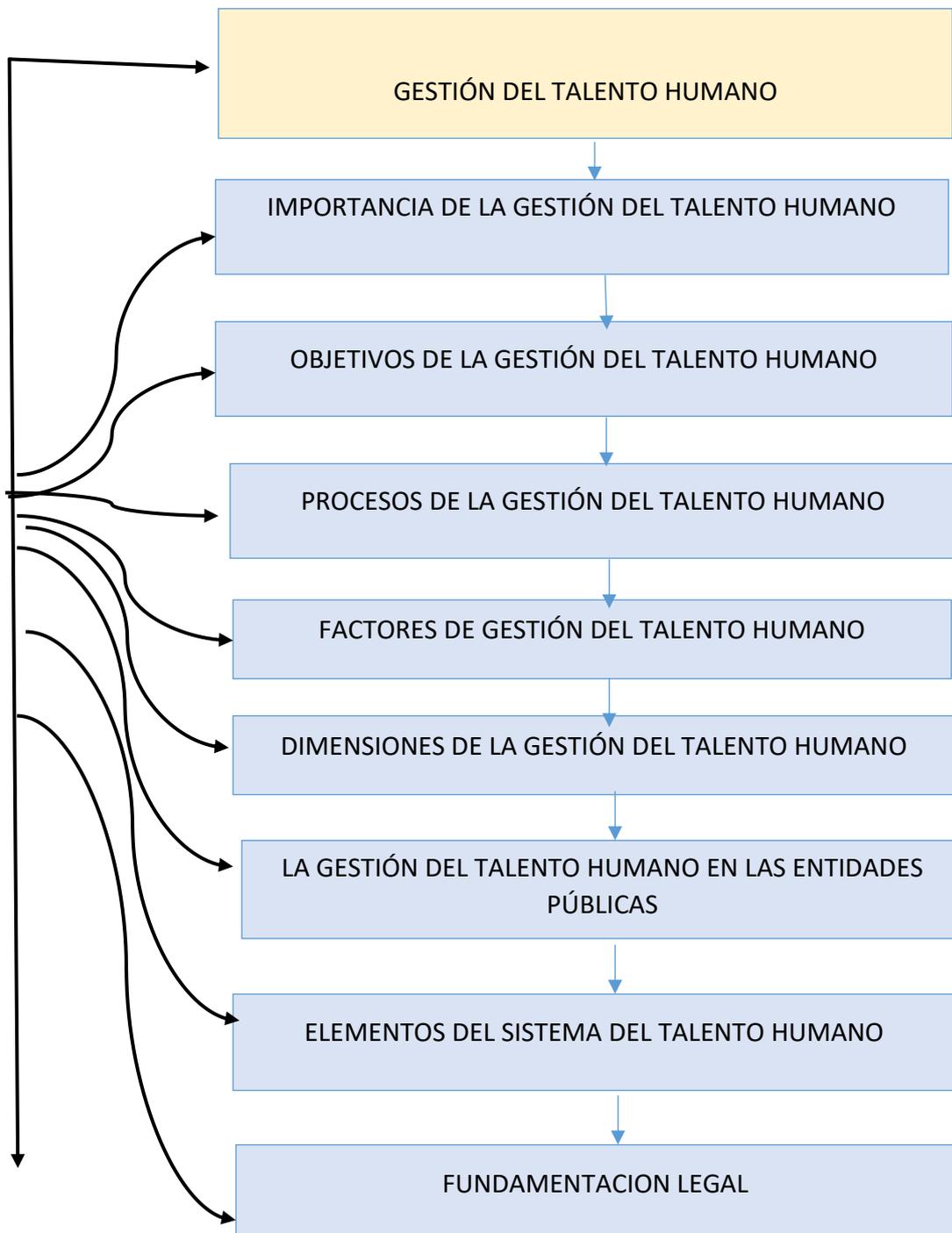
- Identificar los procesos que realiza la gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Chone
- Determinar los aspectos que inciden en el desempeño laboral del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.
- Establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.
- Diseñar un plan de mejora de Gestión del Talento Humano que contribuya al desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

1.4. IDEA A DEFENDER

La Gestión del Talento Humano incide en el bajo desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, provincia de Manabí, año 2022.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente Capítulo se expondrá la secuencia de los principales enfoques que conllevan a un análisis más completo sobre gestión de Talento Humano y cómo incide el desempeño laboral, tomando en consideración que los elementos de enfoque son factores y dimensiones del desempeño y de la administración del recurso humano, que serán desplegados en el siguiente hilo conductor.



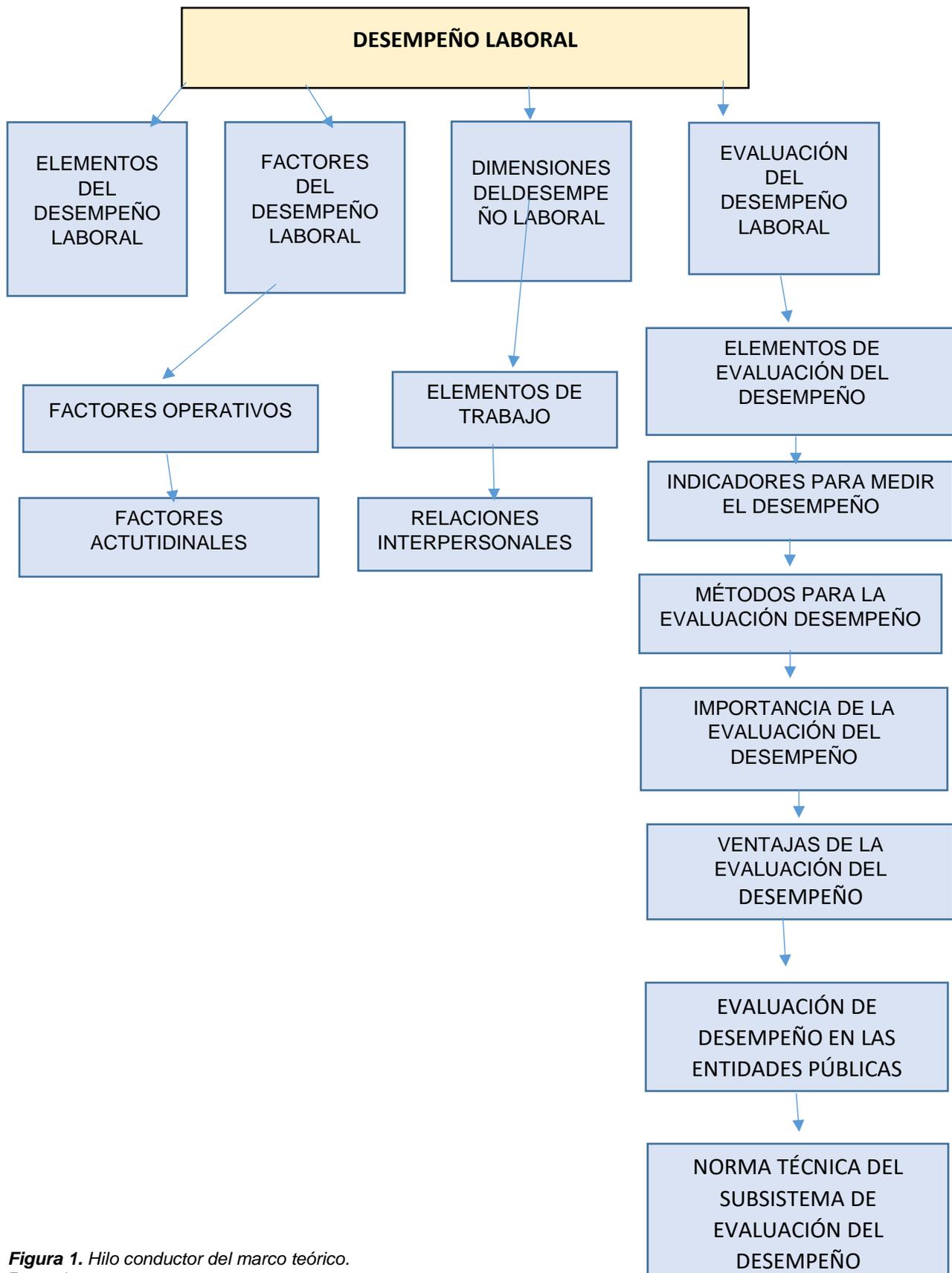


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico.
Fuente. Las autoras

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano no es únicamente planificación y control general, al respecto Chiavenato (2009) dice que es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 23).

Por tanto, la gestión del talento humano se desarrolla a partir de procesos dentro de una institución, liderada por un departamento que exclusivamente se organiza para la administración del personal. De allí la importancia para una entidad contar con colaboradores de excelencia, que muestran un firme compromiso con la empresa, siendo un factor clave para fomentar el desarrollo de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa. Delgado et al (2016) sostienen que: “Es un proceso que requiere reclutar, seleccionar, recompensar, desarrollar y dar seguimiento a las personas que laboran en una organización, lo cual permitirá la toma de decisiones acertadas, para conseguir el desarrollo integral de la entidad pública o privada”. (p.395).

A través de la gestión de talento humano, es posible conocer el capital humano que labora en la institución. Es el que genera productividad y le imprime valor a la organización, demostrando habilidades y destrezas en cada una de sus actividades que realiza en función de su puesto de trabajo, lo que constituye un verdadero compromiso con los objetivos institucionales, reiterando de esta manera que los empleados o funcionarios de las gestiones administrativas de una institución contribuirán efectivamente con sus funciones.

La gestión del talento humano no es delimitada a una sola perspectiva, el clima organizacional, la cultura propia del entorno, la idiosincrasia de los empleados y empleadores, además de las habilidades y destrezas no solo del colaborador sino también de los líderes, son propicias para la administración del recurso humano en una institución.

2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El recurso humano es considerado el elemento más importante en la gestión organizacional, imprescindible para la productividad, el servicio y la atención. La necesidad de gestionar este recurso ha llevado a las organizaciones a implementar en la organización un área que administre tanto técnica como operativamente a las personas que laboran en una institución, con el fin de que, con bases legales, normativas y de desarrollo, se vincule a la organización recurso productivo y que el mismo se mantenga a través de los años, con programas de incentivo y ascensos. Al respecto, Chiavenato (2007) considera que:

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (p.122)

Mediante una eficaz gestión del talento humano, una organización eficiente fomenta una mayor calidad del trabajo, puesto que los miembros de la institución se encuentran motivados a realizar sus funciones que permitirá disminuir los costos de ausentismo y mejorar la productividad. Por tanto, el área de Gestión Humana es importante para las instituciones porque a partir de ella se contribuye a la dirección a través de las relaciones laborales amenas y fortalecidas bajo lineamientos de respeto, ayuda mutua y colaboración, coadyuvando de esta manera al crecimiento constante de la empresa y contribuyendo a la economía local y nacional.

La gestión del talento humano sustenta su importancia en las ventajas que proporciona un buen trabajo dentro de la organización, cuyos beneficios se observan en el aumento de la productividad, que trae consigo mayor rentabilidad económica para la organización; una mayor satisfacción laboral, que origina mayor esfuerzo de los empleados por conseguir mejores resultados en sus puesto de trabajo y menos pérdidas económicas ocasionadas por despidos de empleados y tiempo para la formación de los nuevos candidatos, con el constante control y

supervisión para retroalimentar las falencias que pudieran encontrarse en la productividad de los mismos.

2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión de talento humano es determinante en una institución, que contempla una serie de acciones y procesos determinados para planificar, seleccionar, inducir, y capacitar al servidor de la institución. Con el trabajo de esta área es posible obtener mejores resultados en el desempeño de cada uno de los empleados de una compañía, lo que favorece el alcance de las metas empresariales, así como evitar la fuga de la fuerza de trabajo sea esta intelectual u operativa.

Teniendo en cuenta estos argumentos, es el equipo de gestión de talento humano quién es capaz de medir el desempeño de cada miembro de la institución en pro del éxito personal de cada uno y el de la empresa. Según la firma líder de Auditoría, Impuestos, Contabilidad, Planillas y Consultoría de Negocios del mundo (SRM,2020) destacan 5 objetivos de la gestión del talento humano, entre ellas:

- **ATRAER TRABAJADORES**

Uno de los principales objetivos del equipo de gestión de talento humano es la atracción de empleados. Esta permite captar a candidatos calificados o con la capacidad de adquirir las competencias necesarias para el puesto que desempeñarán y los objetivos de la empresa.

La atracción de los candidatos es un importante componente para el éxito general de la organización (Chapman et al. 2005) Y una condición importante para descubrir talento es que la empresa tiene que ofrecer una imagen atractiva para el profesional, con objeto de que éste la busque.

- **RETENER Y MOTIVAR A LOS EMPLEADOS**

Con ello puede proporcionar a su empresa colaboradores calificados, satisfechos con su puesto de trabajo y fieles al negocio. Esto se puede lograr mediante la motivación, que implica que cada empleado se identifique y comprometa con la empresa; así como también con la ayuda que se ofrezca a aquellos para crecer profesionalmente dentro de la compañía. Las políticas de rendimiento, reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera y la vida laboral son importantes a la hora de retener el talento (Payne et al. 2010).

- **EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS**

De esa forma se puede medir el desempeño de los empleados para tomar medidas que ayuden a identificar su contribución e importancia para la compañía. Se pueden tomar medidas, además para mejorar el desempeño de los colaboradores, por ejemplo, mediante capacitaciones. Para Sastre y Aguilar (2003) “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”. (p. 321)

- **LOGRAR LA MAYOR PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES**

Esto se puede conseguir mediante el entrenamiento y la motivación de empleados. Como consecuencia, al ver mejorada la competitividad, la empresa podrá alcanzar sus objetivos trazados. En este contexto, Robbins y Judge (2013), consideran la productividad como el máximo nivel de comportamiento organizacional, mientras Fontalvo et al. (2018) lo expresan como la medición del comportamiento y desempeño de la totalidad de la organización para verificar los objetivos alcanzados.

- **VELAR PORQUE SE MANTENGA UN BUEN CLIMA LABORAL**

Según Campus (2019) tener un buen clima laboral es la clave para que una empresa aumente su productividad y tenga trabajadores eficientes, leales y felices. Para ello puede establecer políticas éticas que propicien un mejor comportamiento entre los empleados. Otras formas de motivar un buen clima laboral son:

- Mostrar preocupación por cada empleado.
- Manejar estrategias de flexibilidad respecto al lugar y horario de trabajo.
- Reconocer los logros de los miembros del equipo.
- Crear actividades recreativas fuera del trabajo, etc.

2.1.3. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Actualmente las organizaciones examinan la gestión del talento humano de forma distinta a como se venía haciendo con anterioridad. En la actualidad se le asigna mayor importancia al hecho de contratar, donde se toma muy en cuenta, no solo la experiencia, sino otros aspectos más activos y ricos como el ingenio, la inteligencia, la agudeza o el buen juicio.

Chiavenato (2014) plantea que los principales procesos de la Gestión del talento humano están centrados en 6 elementos claves que permiten manejar adecuadamente estos procesos: El reclutamiento y selección, el diseño y evaluación del desempeño, el desarrollo de las personas, la retención del personal y el monitoreo de las personas, todos ellos influenciados de alguna manera por condiciones tanto internas de la organización como a factores externos como políticas públicas, competencia de mercado, entre otros. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. Laboy (2021), propone 9 estrategias en la gestión de RRHH, consideradas la más importantes en la actualidad y que son parte de la gestión de procesos propuesta por Chiavenato.

- **EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

El reclutamiento es considerado como una de las principales acciones del proceso de la gestión de talento. Consiste en la capacidad de atraer y contratar talento. Para lo cual es necesario diseñar una estrategia a que se base en el employer branding, estrategia para construir y mantener la imagen positiva de la empresa. La diferencia es que el objetivo no son los clientes finales, sino los empleados. Chiavenato (2014) afirma que:

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. (p.1)

Para realizar un adecuado reclutamiento, primero es necesario contar con la planificación adecuada de los procesos necesarios para obtener los productos requeridos y cumplir los objetivos institucionales y el perfil del puesto específico al cual se va a ocupar. Sin estos insumos no es posible conocer la persona idónea para desempeñar las funciones a contratar, sin caer en pretensiones subjetivas de desempeño de acuerdo a reclutamientos valorados por otros factores no menos importantes, pero que sin lo mencionado se desplazan al fracaso.

Para Armas, Llanos y Traverso (2017) “Todo proceso de selección inicia con algo fundamental, una necesidad, y a partir de la misma se derivan una serie de pasos lógicos encaminados a obtener las postulaciones más idóneas para un cargo” (p. 75-76). De ahí que se concibe la selección del personal como la gestión base y fundamental desde donde se revisa la cualificación y precisión de conocimientos idóneas para ocupar un perfil requerido, con cualidades profesionales para el puesto y capaz de realizar las funciones encomendadas.

- **LA INCORPORACIÓN O PROCESO DE INDUCCIÓN**

La incorporación a la empresa forma parte del proceso de gestión de personal, que permite a los nuevos empleados se puedan convertir en miembros productivos, ofrece a los trabajadores nuevos, la información que requieren para realizar su trabajo de forma eficaz. Permite que los nuevos empleados entablen vínculos emocionales con la empresa, en este contexto, Dessler (2015) explica que:

El proceso de inducción, la socialización de la persona contratada con su nuevo puesto de trabajo y de la misma manera la socialización con todo el equipo laboral que posee la organización... ayuda a brindar información general, amplia y suficiente que permite la ubicación de los servidores públicos, acorde a su perfil profesional para fortalecer el desempeño laboral y la seguridad de realizar sus actividades dentro de la organización. (p. 189)

- **PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico, muestra el camino a seguir durante su desarrollo, señala las bases para la marcha de la empresa que le permita conseguir los objetivos. Es decir, es quién define las actividades y acciones que se deben realizar a nivel empresarial para poder enfrentar los retos y obstáculos que surjan durante su implementación, sin embargo, este concepto debe estar ligado al estudio del talento humano y que con el trabajo eficaz de sus miembros se logra conseguir las metas propuestas, ya sean a corto, mediano y largo plazo. Bordas (2016) indica que:

El entorno presenta amenazas y oportunidades que son predecibles, se crean unidades estratégicas de negocios y se fomentan la gestión de carteras. Se desarrollan numerosas técnicas para el análisis como son las matrices estratégicas y los análisis DAFO y se crean departamentos formales de planificación estratégica que se apoyan cada vez más en empresa con fuerte desarrollo en esta época (p.37)

- **DESARROLLO DEL LIDERAZGO**

El liderazgo empresarial hace referencia al conjunto de actividades intencionales encaminadas a la consecución de objetivos que permita el mejoramiento de la calidad de las habilidades, siendo este liderazgo un rasgo característico de una persona o varias personas que hacen del trabajo un verdadero esfuerzo en equipo, en tal virtud, Ríos (2016) menciona que:

El liderazgo, es una cualidad o habilidad que una persona o grupo de ellas posee para lograr que las personas bajo su dirección se resuelvan a actuar o hacer algo cuando se pide. El liderazgo se demuestra bajo las premisas de poseer ciertas características que hacen posible el reconocimiento por parte de sus subalternos de la legitimidad de su condición de líder (p. 274).

Para Escandón y Hurtado (2016) el liderazgo “constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (p.138). De acuerdo a estos argumentos el liderazgo es un proceso que permiten a los líderes y seguidores conseguir los objetivos proyectados, incluyendo las destrezas necesarias para que quienes direccionen una gestión puedan ser motivadores y guías para sus seguidores, para lo cual el trabajo en equipo es muy importante para la toma de decisiones.

- **DESARROLLO PROFESIONAL**

Es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza constantemente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá a los empleados recorrer un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad; la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa.

Al respecto, Albarrán y Begoña (2014) definen como “Adiestramiento, instrucción, orientación, aprendizaje o desarrollo personal encaminado a la inclusión con el fin

de aportar en conocimientos para que posean la habilidad de desenvolverse en el ámbito laboral”. (p. 30). Corresponde tanto al servidor como a la institución fomentar, para lo que es necesario y oportuno estrategias de capacitación tanto interno como externo a la institución.

- **PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO**

Estos programas permiten motivar a las personas y equipos que intervienen, contribuyendo a través de sus acciones o logros al éxito de las instituciones donde se desempeñan. Al respecto, Vallejo (2016) afirma que: “Los premios de reconocimientos son pagos que se realizan a los colaboradores que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización, donde la organización informa qué realizaron y se convierte en el modelo para los demás trabajadores” (p. 104).

Los programas de reconocimiento y motivación al ser parte de los incentivos que por gestión eficiente y óptima se les aportará a los empleados, siendo esto un efecto de la labor cumplida, que puede traducirse en incentivos económicos, simbólicos e incluso de mejoras laborales. Consisten en motivar a los miembros de la organización para realizar un trabajo de calidad y excelencia y aportar con todos sus conocimientos y habilidades para el desarrollo de la organización.

- **COMPETENCIAS**

Torres y Jaramillo (2014) mencionan que “se evidencian en los aspectos del ser (actitudes), saber (conocimientos) y saber hacer (habilidades o destrezas), las cuales le permiten mostrar un desempeño superior en su puesto de trabajo y en su entorno laboral”. (p. 121), lo que se traduce en las individualidades de cada servidor o empleados tanto personales a través de su forma de comportarse y obrar diariamente, los conocimientos específicos adquiridos en gestión profesionalizante o técnicas y como requerimiento indispensable las habilidades o destrezas que pueden ser aprendidas incluso dentro de la institución y que son necesarias para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

- **RETENCIÓN**

La retención de empleados es un proceso, mediante el cual se estimula a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, para lo cual es necesario utilizar estrategias y herramientas de retención apropiada, siendo una actividad que beneficia a la organización y al empleado.

La evaluación de las competencias es fuente para reconocer a los mejores dentro del recurso humano de la institución, la falta de ello por ejemplo propende a la fuga de recurso humano importante y productivo, quienes pueden ver más allá de las condiciones económicas, las condiciones de trabajo y el clima laboral interno. La retención de empleados hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a 'no dejar ir' a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, p. 8).

- **EVALUACIONES DE PERSONAL**

La importancia de evaluar al talento humano recae primero en la productividad, una empresa con empleados altamente capacitados y efectivamente evaluados son capaces de retener a los empleados estrellas, retroalimentar a quienes necesiten y desvincular a aquellos que no cumplen cabalmente sus funciones. Alles (2015), sostiene que:

Mediante este proceso permite que se evalué las capacidades del trabajador conforme a sus funciones, como también el equipo de trabajo que conforma la entidad ya sean jefes y colaboradores, siendo una herramienta que contribuye de manera significativa al desarrollo de las personas y de la organización (p. 329).

2.1.4. FACTORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de los recursos humanos requiere del uso de una serie de herramientas que garanticen los buenos resultados. De acuerdo a Herrera Gómez citado por

Montoya y Boyero (2016) determinan que la gestión de los recursos humanos constituye un conjunto de actividades y medidas precisas que tienen un efecto directo sobre las actitudes, aptitudes y los comportamientos individuales de todas las personas que forman parte de una empresa. Es conveniente diseñar una empresa altamente competitiva mediante la construcción de nuevas redes y una estructura organizativa a fin de dejar atrás las jerarquías obsoletas. Como consecuencia, se podrían crear nuevos equipos eficientes y activos.

La capacitación de las personas que laboran en la organización es un factor determinante en la gestión del talento humano, puesto que son ellas las encargadas de que las cosas sucedan, las que realizan negocios, las que desarrollan innovación y crean nuevos productos; la capacitación y el crecimiento del personal se convierte en imprescindible para lograrlo. Chiavenato (2009).

El Desarrollo de las Competencias, es otro de los factores de la gestión del talento humano, las cuales son producto de la capacitación y el aprendizaje continuo, de acuerdo a Alles (2009) manifiesta que las competencias no son cualidades innatas de la persona sino que la experiencia hace que cada trabajador las desarrolle y las aproveche activamente en la realización de sus tareas laborales integrando con éxito los conocimientos para construir competencias únicas, demostrando claramente que toda organización aprende mediante el aprendizaje de cada uno de sus trabajadores.

El capital humano es un recurso intangible que debe ser administrado de forma proactiva sin dañar el compromiso que cada trabajador siente hacia la organización. Pardo y Días (2015). El Cambio organizacional, es parte de los factores de la gestión de talento humano. En este factor la competencia de un trabajador resulta ser una ventaja que poseen las empresas para enfrentar los cambios que se presentan en el entorno. Sin embargo, cada día, las empresas se enfrentan a un nuevo reto que puede perjudicar su comportamiento, estos cambios son cada vez más desafiantes y pueden poner en peligro la existencia de las organizaciones, lo que las obliga a estar en un constante movimiento.

Los cambios organizacionales no se dan sin razón alguna, muchas veces se ven forzados por situaciones externas, pero en otras, el cambio suele ser visto como una estrategia para transformar la situación actual de la empresa para direccionarse en el cumplimiento de nuevos objetivos. De Pardo y Díaz (2015) sostienen que el cambio organizacional suele ser planeado con el fin de responder al entorno (clientes, proveedores, tecnología, etc.) o implementado como una base para los futuros cambios, al mismo tiempo nos ayuda a estar preparados para ello con los recursos necesarios y con la capacidad de la empresa y su capital humano.

Aplicar un sistema de retroalimentación continua e implementar un apoyo constante podría generar un incremento de la productividad, siendo un factor estratégico altamente efectiva, aunque novedosa para el logro de resultados positivos para cualquier organización.

2.1.5. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Campuzano et al. (2016) la gestión de talento humano, es una orientación trascendental, para que, conocimientos, capacidades y destrezas contribuyan a la obtención de los resultados necesarios en pos del cumplimiento de metas y objetivo institucionales, y propone la óptica de dos dimensiones fundamentales; interna y externa:

La dimensión interna que abarca todo lo referente a la composición del personal, esto es: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; indicadores que denotan la manera de gestionar el recurso humano en cualquier organización; y la dimensión externa que abarca los factores del ambiente que inciden en la selección, perfeccionamiento y estabilidad del personal en la organización, incluyendo en estudio del clima laboral, perspectivas de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimientos y estimulaciones (p. 442).

Estas dimensiones, son las que permiten el desarrollo del liderazgo y la comunicación entre todos los involucrados de la organización, puesto que ambas

son necesarias para incidir en la motivación del personal y lograr una mayor participación en las labores encomendadas a través de la formación continua y la mejora de la información, lo que permitirá una mayor y mejor gestión de recursos humanos. Estas dos dimensiones pueden utilizarse de manera adecuada como una potencial herramienta para que la dirección de la organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

2.1.6. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Cadena (2016), asevera que el talento humano es el elemento esencial en el desarrollo de las instituciones de servicios y hoy se reconoce al conocimiento como talento o capital humano, en este caso, las entidades públicas tienen regulaciones directas, dependiendo del servicio que ofrezcan a la población, con la necesidad de recurso humano eficiente, con calidez y calidad.

Desde la óptica del sector público, el talento humano, es definido por Cejas, Liccioni, Urrego y Rojas (2020) como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones al servicio de las masas. Las entidades públicas del Ecuador, gestionan el talento humano en el marco de sus competencias y lo dispuesto en la (LOSEP, 2010) y el respectivo reglamento, que orienta la incorporación y valoración del personal humano.

2.1.7. CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO EN EL ECUADOR

La gestión del talento humano, se considera la columna vertebral de la gestión administrativa y operativa de una empresa, sin el talento humano, no hay tecnología, ni recursos materiales suficientes o autosuficientes para alcanzar los objetivos institucionales. Sin embargo, a nivel de gestión pública el talento humano va más allá de la gestión como tal, ésta integra la dirección, la administración y la operatividad, sin embargo “su conocimiento y desempeño es regular con respecto a la iniciativa del cumplimiento de su trabajo” (Solis et al. 2023, p. 27). A nivel de

gestión pública, el artículo 118 de la Constitución Política (2008) de la República expone que las instituciones públicas

Son instituciones del Estado: los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial, los organismos electorales, los organismos de control y regulación, las entidades que integran el régimen seccional autónomo, los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.

La gestión del talento humano se ha desarrollado de acuerdo a los diferentes momentos adaptándose a las necesidades de cada tiempo, pero con normas legales claras y precisas generalmente aceptadas a nivel mundial. En Ecuador ese contexto no es diferente, así antes del 2020, “se consideraba al país como la segunda burocracia del continente, y uno de los países que más recursos destina al pago de la remuneración de los servidores públicos, y la burocracia menos eficiente del continente” (Mantilla y Rojas, 2019, p. 3738), mientras que para la pandemia a pesar de que los servidores tuvieron problemas con la implementación de la tecnología en casa, el incremento del estrés, la productividad, la organización del trabajo y la motivación se incrementó. (Bazán y Tovares, 2022)

2.1.8. ELEMENTOS DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA LOSEP

Los elementos que conforman el sistema de talento humano, están dictaminados plenamente, en el Capítulo III del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2010), La mismas que delimitan lineamientos oportunos de los que indica la LOSEP, con respecto a los subsistemas de gestión del talento humano para el sector público en el Ecuador.

- **SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

Del artículo 139 al artículo 161, el Reglamento de la (LOSEP, 2010) contempla todas las fases y elementos que se debe considerar en la planificación del talento humano; entre ellas: a) Subsistema de planificación del talento humano, en el que se determina de manera ordenada cuales son los determinantes para conocer el número de puestos necesarios para el correcto funcionamiento de la gestión pública, así como el crecimiento ordenado y pertinente de los gastos de remuneración; b) De los contratos en el servicio público y sus clases, en el que se integran reglas claras y precisas para este tipo de contrataciones; y, c) De las estructuras institucionales y posicionales, y de la supresión de puestos, con lineamientos que deben ser considerados por los directivos de las instituciones públicas en el Ecuador.

- **SUBSISTEMAS DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

Del artículo 162 al artículo 175, el Reglamento de la (LOSEP, 2010) estipula las condiciones para la clasificación de puestos que corresponde al “conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, que será aplicable para las instituciones descritas en el artículo 3 de la LOSEP”; como lo son, los principios, análisis y descripción de los puestos, valoración y clasificación de los puestos, estructura y metodología de los puestos, en este último se consideran los puestos del nivel jerárquico superior y de los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.

- **SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Del artículo 176 al artículo 194, el Reglamento de la (LOSEP, 2010) determina las condiciones para reclutar y seleccionar personal en las instituciones públicas; considerando principios, normativas y por ende las etapas que van desde la convocatoria hasta la selección y evaluación, y ya regularizados los puestos, lo relacionado a inducción, valoraciones, ascensos y también sanciones.

- **SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL**

Del artículo 195 al artículo 214, el Reglamento de la (LOSEP, 2010) determina todos los componentes que constituye el sub sistema de capacitación de desarrollo personal, el mismo que es de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones del sector público, compuesto por:

El conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

- **SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Del artículo 215 al artículo 227, el Reglamento de la LOSEP (2010), estipula las condiciones para la evaluación del desempeño del talento humano en el servicio público, que consiste en la “valoración continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por el servidor”; en este ámbito, se establecen objetivos, formas de evaluación, escalas, periodicidad y efectos.

- **SALUD OCUPACIONAL**

Del artículo 228 al artículo 241, el Reglamento de la (LOSEP, 2010) establece lo relacionado a la salud ocupacional del talento humano que deberán asegurar las instituciones a todas las personas para que sus servicios se den en “un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como

la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales”.

- **SUBSISTEMA DE REMUNERACIONES**

Desde el artículo 242 hasta al artículo 279 el Reglamento de la (LOSEP, 2010) contiene las disposiciones específicas para remunerar el trabajo, de acuerdo a las condiciones y responsabilidades de cada grupo de puestos de trabajo. En este caso, comprende: Escalas, disponibilidad presupuestaria, pagos, anticipos, pagos complementarios, viáticos, subsistencias, movilización, dietas, horas suplementarias y extraordinarias, fondos de reserva, subrogación y encargo, bonificaciones.

2.1.9. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La gestión del talento humano en el Ecuador se concibe desde la Carta Magna, que a través de los años ha ido evolucionando e incrementando los derechos constitucionales de todos los ecuatorianos, por tanto, la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el Capítulo Séptimo, referente a la Administración Pública, en la Sección primera artículo 255, expresa que el sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social,
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado,
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

En el art. 227, en la sección segunda: indica que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia,

calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”, fundamentando de esta manera la gestión pública como una actividad administrativa delimitada y funcional desde la gobernabilidad nacional y local.

En la sección tercera, al referirse a los servidores públicos la Constitución señala:
Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

En materia laboral del servidor público en Ecuador se ha expedido la Ley Orgánica de Servidor Público (LOSEP) (2010) y su reglamento, en el que específicamente y para efectos de esta investigación, se abarcará en la LOSEP el título V de la Administración Técnica del Talento Humano, de esta manera, el capítulo uno, artículo 53 determina que, el sistema integrado de desarrollo del talento humano del sector público:

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

A partir del capítulo 2 artículo 55 hasta el capítulo 6 artículo 80, se realiza una profunda categorización de las bases legales y normativas para los subsistemas de planificación del talento humano, subsistemas de clasificación de puestos del servicio público, subsistema de selección de personal, de la formación y la capacitación, subsistema de evaluación del desempeño. Estos parámetros serán

revisados y utilizados en la evaluación de la administración del talento humano en la institución investigada, y que ahora se exponen como un análisis previo y concreto de los aspectos más relevantes a investigarse.

El respectivo reglamento se ha detallado en el acápite anterior y se desarrolla a partir de una síntesis de los artículos respectivos, tomando en cuenta que dichos articulados dan los pasos y normativa específica, ya no se repetirá esta información en este subtítulo, sin embargo, esto no significa que no se vaya a tomar en cuenta para el análisis de los resultados del presente trabajo investigativo.

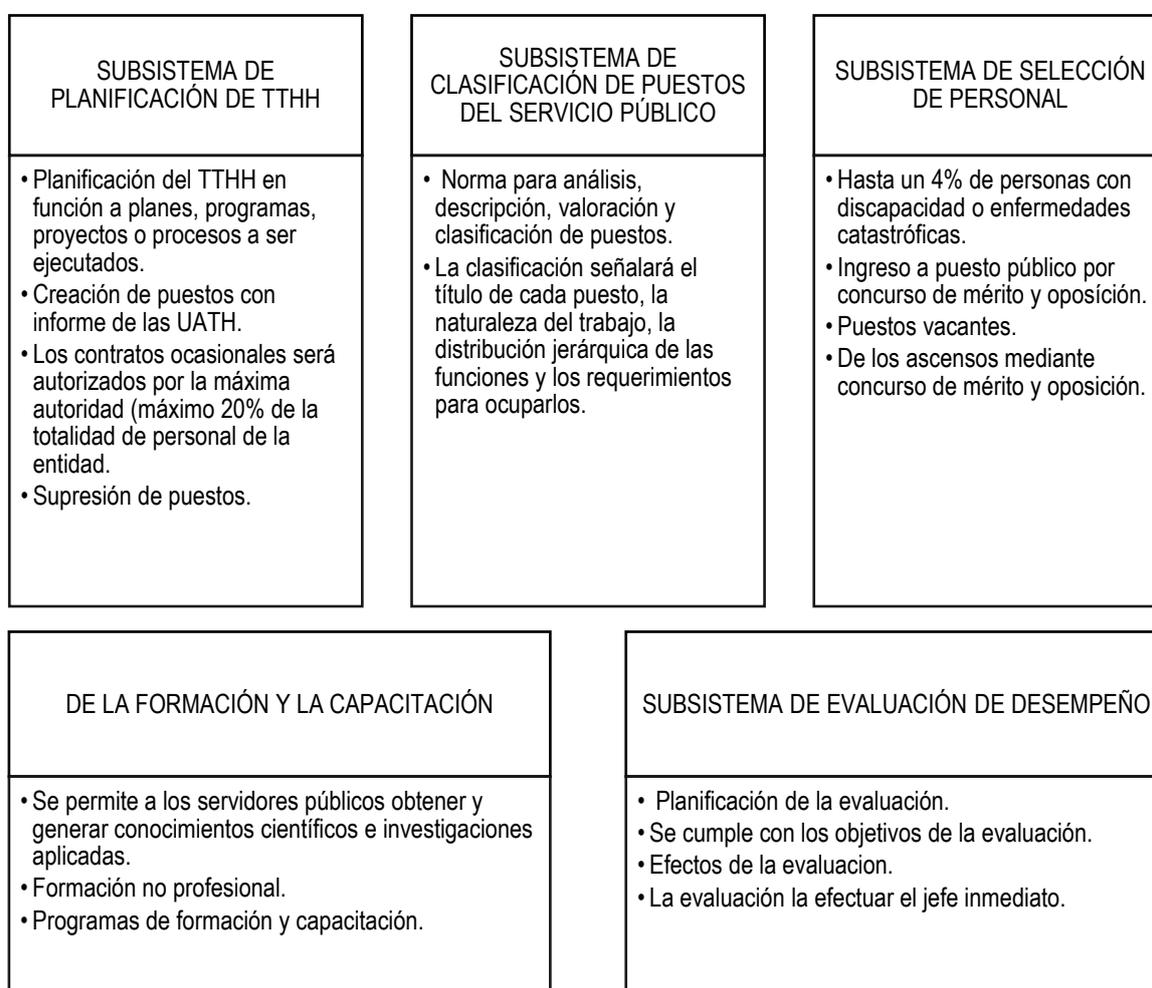


Figura 2. Administración Técnica del Talento Humano.

Fuente. Las autoras a partir de la LOSEP

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral constituye una de las principales fortalezas de una organización, convirtiéndose en una condición necesaria para obtener resultados sostenibles en el tiempo Chênevert y Vandenberghe (2013). Además, es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, actuando como eje fundamental para el logro de la efectividad y el éxito de las empresas.

Ferrer (2016) afirma que el desempeño laboral, es la correcta forma de realizar sus actividades en la institución, con el apoyo de la misma, logrando de esta manera un alto estímulo en la satisfacción laboral. En este mismo tema, Soto (2017), dice que el desempeño laboral es un proceso metódico y permanente, donde los diagnósticos permitan mirar retrospectivamente para analizar el pasado y en prospectiva, para poder establecer mejoras y nuevas metas para la organización.

2.2.1. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para Juárez (2016) el desempeño laboral se evidencia a través tres elementos “los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y los elementos subjetivos del calificador” (p. 91). Estos tres elementos son fundamentales para poder realizar una evaluación de desempeño adecuada y apegada a la realidad de la empresa y el desarrollo de sus trabajadores, sobre todo los elementos subjetivos del calificador que en el caso del desempeño en el sector público le corresponde al jefe inmediato.

Lo que significa que el talento humano es lo más importante que puede adquirir una organización, por lo cual se debe tener muy en cuenta cada uno de los elementos que pueden influir en el desenvolvimiento de los empleados, esto implica que no siempre hay que depender solo de la maquinaria y tecnología, sino de mantener al personal para que pueda brindar un mejor desempeño en cada una de las actividades que realiza.

2.2.2. FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2009), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, señalando entre ellos: Factores actitudinales y factores operativos, siendo los factores actitudinales aquellos que van relacionados con el ser interno del servidor y los factores operativos lo que se generan directamente desde el trabajo.

FACTORES OPERATIVOS		FACTORES ACTITUDINALES	
Calidad	Es equivalente a hacer las cosas bien, enfocando nuestros procesos a ello, asegurando nuestro servicio y su garantía. (Chiavenato, 2009).	Actitud cooperativa	Es aquel entramado de relaciones sociales que va construyendo su identidad y está en constante interrelación e interacción con los demás que pone énfasis en los puntos de convergencia dentro de un grupo para crear solidaridad y compañerismo (Navarro, 2016).
Exactitud	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado, es el grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo solicitado y además es de buena calidad (Ferrer, 2016)	Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición de actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras (Leiva, 2021).
Trabajo en equipo	Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. (Heredia, M. y Narváez, C., 2021).	Disciplina	La noción de disciplina se asocia, por lo general, con obediencia a una autoridad y a un estilo de vida que se caracteriza por imponer privaciones, restricciones y limitaciones individuales, en beneficio de una institución, una idea o un programa
Liderazgo	Se refiere a los ribetes carismáticos, de la persona que dirige a un grupo o a los miembros de una organización en la consecución de resultados (Juárez, 2016)	Responsabilidad	Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considera la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados (Navarro, 2016).
		Presentación personal	Considera la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, entre otros. (Juárez, 2016).

Figura 3. Factores del desempeño laboral.

Fuente. Las autoras a partir de varios autores.

2.2.3. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2009) señala, que las dimensiones del desempeño laboral son: Relaciones interpersonales, remuneración, elementos de trabajo, capacitación y clima laboral; cada una de ellas tiene vital importancia en la administración del talento humano, sobre todo, con la gestión del subsistema de desempeño laboral a la hora de realizar las evaluaciones correspondientes.

- **RELACIONES INTERPERSONALES**

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituyen un factor primordial en la institución, y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre los públicos interno y externo de la organización (Delgado et al., 2016). Éstas constituyen un papel crítico en una institución. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal. A través de ellas, las personas obtienen importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación. La falta de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y limitar la calidad de vida.

Según Dessler (2009) la remuneración se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. En este sentido, la remuneración, es el pago que realiza el empleador a un trabajador, ya sea en dinero o en especie y de manera periódica, por el trabajo realizado o por la prestación del servicio, siempre que sea de su libre disposición.

- **ELEMENTOS DE TRABAJO**

El éxito de una empresa depende en buena medida de la organización del trabajo que realizan sus miembros. Aunque este aspecto lo define la estructura empresarial que se adopte, también es necesario tener en cuenta otros elementos. El trabajo es toda actividad realizada por el hombre con el fin de producir bienes y servicios que le permita satisfacer sus necesidades y las de los demás. Esta

actividad puede llevarse a cabo de dos formas: manual o intelectual. Desde un enfoque individual, el trabajo es todo lo que el sujeto realiza en función de su bienestar y el de su familia.

- **CAPACITACIÓN**

Vallejo (2016) define a la capacitación como: “El proceso de desarrollar cualidades en las personas, aportando en su formación profesional para que sean más productivos, posean y asuman roles de liderazgo. El propósito es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad” (p. 91).

Por tanto, las capacitaciones son esenciales para conseguir productividad en cualquier tipo de organización. Mediante este proceso se adquieren los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejora el rendimiento de los servidores públicos en sus tareas laborales. Cuando la organización maneja un plan de capacitaciones, esto genera beneficios tanto en la imagen institucional como en la relación con los colaboradores, mejorando la calidad del servicio.

- **CLIMA LABORAL**

Gonçalves (2000) define al clima Laboral como: “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” (p.1).

El clima laboral son todas las percepciones que los miembros o empleados de una institución tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. Chiavenato (2017) indica que: “El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad y propiedad del ambiente

organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta” (p. 74).

2.2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación de desempeño es la identificación, comprobación y gestión del rendimiento humano en las organizaciones, utilizada para conocer el nivel de conocimientos y comportamiento que tiene en relación con el trabajo y la organización. La evaluación del desempeño, radica en el valor que a este componente, den las organizaciones, para Heredia y Narváez (2021) la evaluación de desempeño involucra evaluar el trabajo que realiza un servidor en relación a estándares establecidos por la institución.

Ferrer, (2016) afirma que: la evaluación de desempeño es una herramienta válida para la gestión adecuada del talento humano, a fin de que rinda el máximo de su productividad y satisfaga la demanda del público al que atiende. Según Dessler (2015) “La evaluación de desempeño compara la actuación real de cada trabajador con sus responsabilidades y los estándares de desempeño. Los gerentes utilizan el análisis de puesto para conocer las responsabilidades y los estándares de éste” (p. 56).

2.2.5. INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Zambrano y Molina (2016) indica que los indicadores de desempeño, son el instrumento para valorar trabajo y la productividad de un empleado; y especifica cinco modelos: Evaluación KPI (Key Performance Indicator), que mide la productividad, rendimiento y los objetivos logrados por un colaborador; Competencias transversales, que mide la capacidad de respuesta frente a un problema o desafío; Competencias específicas del cargo, que mide las características, objetivos y funciones que esa persona en ese puesto específico de trabajo; Satisfacción del usuario a través de la encuesta NPS (Net Promoter Score) que mide como un colaborador atiende y recibe una duda, inquietud o solicitud de

un cliente; y Competencias; que corresponde a los conocimientos o dominios técnicos de un empleado (p. 260).

De acuerdo a las normativas vigentes en el Ecuador de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) la evaluación de desempeño del servidor público se lleva a efecto de acuerdo a la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño en el Sistema SIITH, del Ministerio de Trabajo, que antes se realizaba a través de matrices excel, que en este caso es el método que se va a utilizar.

2.2.6. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Navarro (2016) la evaluación periódica del desempeño laboral, permite a las organizaciones, el monitoreo de las planificaciones y afinar el día a día de los objetivos institucionales; y sugiere el método de evaluación por grados: Método 0°, que corresponde a una autoevaluación del empleado; Método 90°, evaluación del jefe inmediato; Método 180°, evaluación del empleado, el jefe inmediato y los colegas; y Método 360° que es una evaluación realizada por el empleado, el jefe inmediato, los colegas y el usuario (p. 126). Chiavenato (2009) propone métodos para realizar la evaluación de desempeño de los empleados de las organizaciones, entre ellos:

El método basado en características está creado para medir hasta qué punto un funcionario tiene ciertas cualidades como fiabilidad, creatividad, nuevas ideas o liderazgo, para el presente y futuro de dicha organización. Método de escalas mixtas: Es una transformación del procedimiento de escala básica. En vez de evaluar las cualidades con una escala se provee al evaluador de tres descripciones concretas de cada cualidad: superior, promedio e inferior. Método de distribución forzada: Pide que el evaluador elija entre varias declaraciones, constantemente puestas a modo de pares que parecen por igual favorables y desfavorables. Método de formas narrativas: Es necesario que el evaluador prepare un estudio que detalle que realiza evaluaciones muy precisas. Método del comportamiento: comportamiento, la misma permite al evaluador identificar de manera

inmediata el momento que un empleado se separa de la escala, sirve para describir de forma concreta las acciones que se deberían (o no deberían) exponer en el puesto. Método basado en resultados se centra en evaluar los logros obtenidos por los empleados en el lugar de trabajo. Sus defensores aseguran que son más ecuánimes que otros procedimientos y conceden mayor atributo a los empleados (p. 124).

En el caso pertinente a las entidades públicas del Ecuador, éstas evalúan de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo, conforme el formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias “MRL-EVAL-01 modificado” y el formulario para Informe de Evaluación “MRL-EVAL-03” (Ministerio de Trabajo, 2021).

Para realizar la evaluación del desempeño, las instituciones públicas deben descargar los formatos en Excel que se encuentran disponibles en la página web del Ministerio del Trabajo, www.trabajo.gob.ec, desplegando la carpeta llamada “Formatos Evaluación del desempeño” en donde se encuentran los formatos en Excel, a ser utilizados para la Evaluación del Desempeño, de acuerdo al siguiente detalle:

- Descripción de formatos evaluación de desempeño:
 - Formato IN-GEP-02-02 FOR-01: Metas por Unidad.
 - Aplicativo informático para evaluación de desempeño individual que interrelacionan los Formatos IN-GEP-02-02 FOR-02 que corresponde a la Asignación de Responsabilidades -IN-GEP-02-02 FOR-03 correspondiente a los Niveles de Eficiencia del Desempeño Individual y IN-GEP-02-02 FOR-09 Resultado Evaluación Individual.
 - Formato IN-GEP-02-02 FOR-04: Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos.
 - Aplicativo informático que evalúa el factor de nivel de satisfacción de usuarios internos para lo cual interrelaciona los Formatos IN-GEP-02-02 FOR-05: Matriz de Correlación - INGE-02-02 FOR-06 Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos.

- Formato IN-GEP-02-02 FOR-07: Percepción de Desempeño al Nivel Jerárquico Superior.
 - Formato IN-GEP-02-02 FOR-08: Consolidado de Percepción al Nivel Jerárquico Superior.
 - Formato IN-GEP-02-02 FOR-10: Informe Consolidado de Resultados.
-
- Descripción de formatos evaluación de periodo de prueba: Aplicativo informático que evalúa el periodo de prueba de las y los servidores públicos.

2.2.7 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El rol del talento humano domina el desenvolvimiento de las organizaciones, por ello la evaluación como parte inherente de la gestión, es un desafío para los directivos o ejecutivos, si desean asegurar la consecución de los objetivos institucionales, mas aún en las instituciones públicas que por mandato legal deben realizar por lo menos una vez al año, de acuerdo a estándares legales y normativos.

Torres (2016) afirma que la evaluación de desempeño es un asunto mandatorio para todas las organizaciones, pero más allá de lo legal, ésta juega un papel fundamental, en el que descansan otras políticas de recursos humanos, como la definición de estrategias y la asignación de acuerdo al perfil, de tal manera que los resultados sean óptimos y el desempeño individual repercuta en el institucional.

Navarro(2016) sostiene que la importancia de la evaluación de desempeño, radica en que es un dinamizador de evaluados y evaluadores, a los primeros les permite convertir sus deficiencias en fortalezas para su función, y a los segundos, a tomar medidas correctivas y oportunas para garantizar la eficiencia de las organizaciones, teniendo en esta sinergia un producto de efectividad en los servicios y productos ofrecidos por la organización.

2.2.8 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Como inicio el control es parte del esquema principal que hasta el día de hoy continúa como preponderante en la administración como la conocemos, desde Fyol y, García y Loor (2020), afirman que la evaluación de desempeño ofrece innumerables ventajas a las organizaciones que necesitan ser aprovechadas al máximo, entre ellas:

Ayudan a definir los perfiles de idoneidad de las personas para el desempeño de las funciones; permite descubrir las necesidades de capacitación o entrenamiento; facilita el planteamiento de nuevos objetivos; promueve retribuciones justas; mejora la productividad; permite detectar errores; mitiga la influencia de agentes externos (p. 542).

2.2.9 LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Castro et al. (2018), refieren que desde el año 2003, bajo el respaldo de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y la Organización de Estados Americanos (ONU), se emitió la Carta Iberoamericana de la Función Pública, que en el Capítulo IV -Requerimientos Funcionales de la Función Pública- dispone la evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo como parte expresa de las políticas de gestión del talento humano y demanda que la función pública implemente un sistema integrado de gestión para evaluar el rendimiento, el cual consolide la información que servirá para tomar decisiones en los componentes de salarios, promoción y crecimiento profesional, capacitación continua, desarrollo personal, crecimiento profesional, motivación y el rendimiento en el puesto de trabajo.

Las instituciones también deben contrastar el impacto de los resultados de la evaluación sobre el comportamiento humano en el trabajo. En Ecuador, el Reglamento General para la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) en el Art. 219, correspondiente al Capítulo VII (Subsistema de Evaluación del Desempeño) (Reglamento-LOSEP, 2011), dice que los resultados de la medición

se analizarán desde cuatro perspectivas: La institucional que toma en cuenta los objetivos y metas; la de la ciudadanía que percibe la calidad de los servicios recibidos; la de los procesos internos que aborda la productividad, uso de recursos y calidad necesarios para producir los servicios; y, la del talento humano que califica la calidad y resultados del liderazgo, uso óptimo del tiempo y el trabajo en equipo.

2.2.10 NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La norma técnica fue regulada según acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041 donde se establecen las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (MDT,2018) En su artículo 2, señala que las disposiciones de esta Norma Técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

El capítulo II de los órganos responsables de la administración del subsistema de evaluación del desempeño dispone en su artículo 5 que es el Ministerio del Trabajo el responsable de administrar, asesorar, monitorear y controlar la implementación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en las instituciones públicas sujetas al ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP. Además, le corresponde registrar los informes consolidados de resultados de evaluación del desempeño remitidos anualmente por las instituciones públicas.

En el Art. 6 al referirse a la Unidad de Administración del Talento Humano – UATH, señala que es su responsabilidad elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la presente Norma Técnica, los que serán aprobados por la autoridad

nominadora o su delegado, así como informar a los responsables de las unidades o procesos internos respecto al establecimiento de los indicadores de gestión operativa, elaboración y socialización de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos a su cargo y la metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en esta Norma Técnica.

Además, le corresponde ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación del desempeño en todas sus fases y Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, entre otras atribuciones. El Capítulo III se refiere a los componentes del proceso de evaluación del desempeño que señala lo siguiente:

Art. 9.- De los requisitos previos. - La UATH institucional previo al inicio del proceso de evaluación del desempeño, deberá disponer de los siguientes instrumentos normativos y técnicos:

- a) Portafolio de productos y servicios actualizado de cada unidad o proceso interno, derivado del estatuto orgánico legalmente expedido y planificación institucional aprobada. En el caso de que las instituciones no cuenten con estatutos orgánicos institucionales legalmente expedidos, el portafolio de productos y servicios se derivará de las estructuras institucionales, reglamentos internos u otras regulaciones en las que se establezcan la funcionalidad de las unidades internas hasta que la institución elabore sus instrumentos de gestión institucional;
- b) Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno establecidas en la planificación institucional las que insumirán para la metodología de las plantillas del talento humano determinadas en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano; y,
- c) Manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobados.

Sobre los actores de la evaluación el artículo 10 señala que intervendrán los siguientes actores: evaluadores y evaluados. El artículo 12 de los factores de evaluación del desempeño se señala que los factores a evaluar serán los siguientes: “a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;

b) Niveles de eficiencia del desempeño individual; c) Niveles de satisfacción de usuarios externos; d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y, e) Cumplimiento de normas internas”.

El Art. 20 se refiere a la escala de calificación final y señala que ésta se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General. Los niveles de la escala serán los siguientes: Excelente, aquellos que supera los objetivos y metas programadas, con calificación que es igual o superior al 95%; Muy bueno. Para quienes cumple los objetivos y metas programadas, calificación entre el 90% y 94.99%; Satisfactorio para quienes mantiene un nivel de productividad admisible, calificación entre el 80% y 89.99%; Regular con resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación entre el 70% y 79.99%; e, Insuficiente cuya productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.

Los efectos de la calificación se determinan en el capítulo IV se refiere a los planes de mejoramiento de la gestión y desarrollo de competencias que en el artículo 29, y señala que las UATH institucionales, elaborarán el plan de mejoramiento del desempeño institucional, con el fin de mejorar los aspectos que menor calificación obtuvieron y al personal con calificación de insuficiente y regular.

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Para (Hernández et al. 2014) “La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella”. En la presente investigación se ha considerado como variable dependiente el Desempeño Laboral.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del tipo descriptivo-correlacional, que, según Hernández, R. Fernández, C y Baptista, (2015), “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis de investigación”. (p.92)

En este tipo de estudio se escogieron determinados problemas o variables para ser estudiados, y se realizaron mediciones cada una independiente de la otra, con el único propósito de describir y especificar cada una de las características y propiedades significativas de los elementos o variables que intervienen en el estudio, tal cual como se presentan en la realidad. La investigación correlacional es un tipo de método de investigación no experimental en el cual un investigador mide dos variables. Entiende y evalúa la relación estadística entre ellas sin influencia de ninguna variable extraña.

3.4.1. ESTUDIO DESCRIPTIVO - CORRELACIONAL

Con la investigación descriptiva correlacional se midió la relación que existe entre las variables de gestión del talento humano y el Desempeño Laboral, indicando la forma en donde una variable puede estar afectando a otra, es decir la forma en que desempeñen sus funciones es dependiente de la gestión que se realice con el talento humano, por consiguiente, nos ayudó a conocer el entorno de la organización, obteniendo así una interpretación acorde al tema de investigación.

Para autores como Prieto y De La Oz, (2017) la investigación descriptiva correlacional intenta “constatar las relaciones entre dos o más variables, sin manipular ni establecer relaciones causales o influencias entre ambas, aunque es posible predecir los valores de una de ellas a partir de los valores de una con la que se está correlacionando” (p. 60).

3.5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarcó dentro del paradigma del enfoque Mixto, tanto cuantitativo como cualitativamente. Para Barrantes, (2015) este enfoque puede ser comprendido como “(...) un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio”. (p.100). Hernández et al. (2015) define al enfoque mixto como:

La integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo enfoque con el propósito de lograr una fotografía más completa del fenómeno, y manifiesta que éstos pueden ser unidos para que los acercamientos entre ambos métodos mantengan sus estructuras y operaciones originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o que estos métodos logren ser adecuados, alterados o resumidos para realizar la investigación y batallar con los precio del estudio” (“forma modificada de los métodos mixtos” (p. 534).

De allí que, en una investigación con este tipo de enfoque, los dos métodos utilizados gozan de una trayectoria muy importante en el desarrollo de la investigación, puesto que ninguno tiene mayor validez, todos juegan un papel muy importante que permite percibir la situación que se estudia de una forma más integral.

Se utilizó el enfoque cualitativo, para obtener información por parte del Director de Talento Humano del GADM DEL Cantón Chone, mediante la aplicación de la entrevista que se enfoca específicamente en la gestión del talento humano con el

fin de describir los factores que inciden en el Desempeño Laboral de los servidores públicos de la institución.

3.6. MÉTODOS

Hernández et al. (2014), sostienen que los métodos son el camino a través del cual se procura alcanzar la comprensión de la problemática que da origen a la investigación. De esta manera, los métodos que se utilizaron, son herramientas que nos permitieron alcanzar los objetivos planteados, llegando a la realidad del problema y que para efecto del presente tema son:

3.6.1. MÉTODO INDUCTIVO

Hernández et al. (2014) afirman que el método inductivo, le permite a quienes investigan, utilizar los aspectos particulares de la problemática para llegar a conclusiones generales; en este caso, el método ayudó a las investigadoras, a caracterizar el proceso de la gestión del talento humano del GADM Chone para poder determinar cómo y cuál de estas características inciden en el desempeño laboral de los empleados.

El método inductivo permitió a partir de los hechos abstraer generalidades realizando un estudio de la situación actual, identificando las causas que podrán generar la inadecuada gestión del talento humano dentro de la institución. Para adquirir información, se realizó un estudio de campo, acudiendo al lugar de estudio, es decir, al Departamento de Talento Humano del G.A.D. Municipal del Cantón Chone, recabando toda la información necesaria para nuestra investigación.

3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Hernández et al. (2014) destacan que el método deductivo permite establecer aseveraciones específicas o particulares a través de otras de índole general. Por lo

tanto, el uso de este método, permitió a través de la investigación bibliográfica contar con conocimientos previos y antecedentes que ayudaron no solo construir el marco teórico sino a reconocer los factores que afectan el objeto de estudio, es decir el desempeño laboral de los empleados del GADM Chone.

Se utilizó el método deductivo para que en base al problema identificado se obtuvieran las debidas conclusiones y asociarse con estudios similares, debido a que este método asciende de lo general a lo particular. Está direccionado a los conceptos relacionados con las variables que permitirá implementar características fundamentales y establecer las posibles soluciones o estrategias para la mejora continua de la organización.

3.6.3. MÉTODO ANALÍTICO

Para Gauchi (2017) el método analítico promueve la descomposición de un todo en las partes que lo conforman, de tal manera que se pueda observar, aspectos que sean de relevancia para el objeto de la investigación. En este sentido, la aplicación de este método, permitió analizar los resultados de la investigación, tanto las características de la gestión del talento humano, como las del desempeño laboral de los empleados del GADM Chone.

3.6.4. MÉTODO SINTÉTICO

Este método, está caracterizado por permitir el razonamiento que permite reformar y volver a reconstruir las partes que sirvieron para el análisis de la información, en el todo. Al igual que el método analítico, el sintético se vale del análisis como un mecanismo idóneo para conseguir su objetivo. De allí que uno de los grandes científicos de los últimos tiempos como Friedrich Engels que considera que el análisis es un paso necesario para la síntesis. Este método permitió analizar todos los elementos teóricos del marco referencial, lo cual proporcionó la base para el diseño de la investigación, cuyos resultados permitieron realizar las debidas conclusiones y recomendaciones y poder diseñar la propuesta.

3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas para la revisión y recolección de datos relevantes que ayuden a la obtención de información pertinente para alcanzar los objetivos, los mismos que fueron utilizados en la investigación y que proporcionaron datos de primer orden, para la efectiva determinación de resultados.

3.7.1. ENTREVISTA

López y Fachelli (2015), definen a la entrevista, como un cuestionario conformado por preguntas abiertas, con temática que permita la obtención de información de utilidad para la investigación. En el presente trabajo de investigación se aplicó la entrevista al Director de Talento Humano GADM Chone con el fin de conocer las características con las que trabaja la gestión del talento humano en la organización. Esta técnica permitió dialogar de manera directa con la autoridad estableciendo preguntas que ayuden a obtener de manera concreta lo que se necesita conocer.

3.7.2. ENCUESTA

La encuesta es considerada por Feria, Blanco y Valledor (2019) como, “método de indagación empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información, llenan por sí mismos” (p.39). Para la aplicación de la encuesta, se elaboró un conjunto de preguntas que fue aplicada a los servidores públicos del área financiera del GAD de Chone para identificar los aspectos de la gestión del talento humano, que inciden en el desempeño laboral.

3.7.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **GUÍA DE ENTREVISTA**

Para realizar una entrevista de manera formal se debe conocer la importancia de la investigación y lo que se aspira alcanzar con el instrumento investigativo, encaminándose por el tema, los objetivos, la hipótesis plasmada, con el objetivo de mantener una conversación con un alto nivel de confianza y un ambiente agradable. Se realizaron preguntas abiertas con los datos y temas que se requieren conocer abordando temas relevantes acerca del tema de investigación, utilizando varios de los indicadores como los procesos de integración, el trabajo en equipo, evaluación de desempeño, motivación, capacitación y la comunicación en la organización.

- **CUESTIONARIO**

El cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas basadas en la escala de Likert donde se insertan ideas de manera ordenada y numeradas, que se han determinado para las personas encuestadas, es decir a los servidores públicos de la institución para que tengan la facilidad de contestar por medio de alternativas y así obtener información de fácil comprensión.

3.8. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

3.8.1. MICROSOFT EXCEL

Según López y Fachelli (2015), Excel es un software de aplicación que ofrece Office a través del cual se pueden realizar operaciones con números organizados en una cuadrícula, implementar de fórmulas, crear gráficas, realizar cálculos probabilísticos, análisis de datos, estadística descriptiva, generar histogramas, entre otras acciones. Esta Herramienta permitió realizar cuadros estadísticos para el análisis de las incidencias encontradas en la investigación.

3.9. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.9.1. POBLACIÓN

Hernández y Mendoza (2018) consideran que, “la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades (p.134). En el presente estudio, la característica similar es que sean servidores públicos que laboren en el GAD Municipal del Cantón Chone, y de esta manera, la población estuvo conformada por un total de 419 personas, de acuerdo con los datos recogidos por la Unidad de Recursos Humanos de esta entidad.

Tabla 1. Población de estudio

No.	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	CANTIDAD
1	Nivel jerárquico superior	43
2	De procesos habilitantes de asesoría y apoyo	376
3	Directora de talento humano	1
Total:		419

Elaborado por: Investigadoras.

Fuente. Unidad de Talento Humano del Gad Chone.

3.9.2. MUESTRA

La muestra es una parte de la población en estudio a quienes se les aplicará los instrumentos para la recolección de datos, la cual es considerada representativa, para lo cual se utiliza algunos métodos de muestreo. Para Hernández, Fernández y Baptista, (2015) la muestra, "es el subconjunto de la población o universo" (p. 240). El tamaño de la muestra de esta investigación se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad [1]$$

Donde:

N= Total de Población servidores públicos (419)

Z= 1.96(2) (seguridad 95%)

P= Proporción esperada (0.05)

q= 1-p (0.95)

d= Precision 5% (0.05)

$$n = \frac{419 * (1.96^2) * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (419 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{419 * 3.8416 * 0.0475}{0.0025 * (418) + 3.8416 * 0.0475}$$

$$n = \frac{76.457444}{1.227476} = 62$$

3.10. PROCEDIMIENTO

3.10.1 FASE I: DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS QUE REALIZA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE

Para dar cumplimiento con la presente fase se procedió a ejecutar las siguientes actividades:

- Realizar la revisión documental de los diferentes procesos del departamento de gestión de talento humano del GADM Chone.
- Análisis Documental.
- Emisión de Criterios sobre los procesos del departamento de gestión de talento humano del GADM Chone.
- Analizar los procesos determinados por la LOSEP, su reglamento y demás documentos mandatorios del Ministerio de Trabajo.

Las actividades de esta fase constaron de dos partes bien diferenciadas, la primera se realizó una revisión documental de los diferentes procesos de la Dirección de Gestión de Talento Humano, con el respectivo análisis documental, con los procesos que, de acuerdo a la normativa legal vigente, para luego hacer el análisis de los procesos determinados por la LOSEP, su reglamento y demás documentos mandatorios del Ministerio de Trabajo.

3.10.2 FASE II: IDENTIFICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

Para cumplimiento de esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño de encuesta.
- Elaboración de una guía de entrevista que será aplicada a la Directora de Talento Humano del GADM Chone.
- Aplicación de encuesta a los servidores públicos y entrevista a la Directora de Talento Humano del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Chone.
- Tabulación, procesamiento y análisis de la información obtenida mediante la encuesta a los servidores públicos y entrevista a la Directora de Talento Humano del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Chone.
- Identificación de las Incidencias

Para la ejecución de esta fase se estructuró un banco de preguntas para las encuestas y la entrevista, lo que permitió determinar la incidencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Chone. Seguidamente se aplicó las encuestas a los servidores publicos y la entrevista a la Jefa de Talento Humano y luego se tabularon los

resultados obtenidos y se realizó el análisis de cada una de ellas, lo que permitió determinar las incidencias y hallazgos encontrados en la investigación.

3.10.3 FASE III: DISEÑAR UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

Luego de ejecutar las dos primeras Fases se procedió a:

- Análisis de las deficiencias.
- Elaboración de un plan de mejora.
- Sociabilización del plan de mejora a la Directora de Talento Humano y demás autoridades del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Chone

Luego de ejecutar las dos primeras Fases se procedió a la elaboración de un plan de mejora, el cual fue socializado con la Directora de Talento Humano y demás autoridades del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Chone. La elaboración de un plan de mejoras de procesos es una herramienta que busca presentar los procesos de una manera más eficaz y eficiente, evitando de esta manera los despilfarros de recursos y tiempo mejorando así el desarrollo y rendimiento de los mismos. Para lo cual se toma en consideración las fortalezas y las oportunidades a fin de disminuir y combatir las debilidades y amenazas.

Considerando el criterio de (Medina et al., 2010 citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014) argumentan que la mejora de procesos es uno de los elementos más significativos y ampliamente abordados en esta temática, pues la Gestión por Procesos constituye una herramienta recurrentemente utilizada en los últimos tiempos para alcanzar la mejora continua en la organización. Y de Hidalgo et al., (2015) argumenta que para realizar la mejora continua en la gestión por procesos partiremos de una planificación en la cual determinaremos los objetivos de la

empresa y lo que se cree que el cliente espera del producto; además, se determinará también cómo se harán las cosas, de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chone, a través de tres procesos bien definidos y relacionados, iniciando con el diagnóstico de los procesos que se realizan en la gestión de talento humano, para luego identificar las deficiencias del desempeño laboral de los servidores públicos, y en virtud de que en la investigación preliminar se precisó que no se realizan evaluaciones de desempeño de los servidores públicos, se propuso un plan de mejoras en la que las investigadoras en base a los formatos de evaluación de desempeño del Ministerio de Trabajo, realizan una evaluación a los servidores del área de la Dirección Financiera de la institución.

4.1. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE REALIZA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHONE.

La Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, es parte de los macro procesos habilitantes, y consta de la Gestión de la Administración del Talento Humano, Gestión del Manejo del Talento Humano, Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y, Gestión de Trabajo Social, para la presente investigación se tomó en cuenta la gestión de la administración del talento humano y la gestión del manejo del talento humano, por ser las dos instancias directa del cumplimiento de los procesos establecidos por la LOSEP en el Título V de la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos, en sus diferentes capítulos, que fueron analizados desde la perspectiva de la administración institucional del talento humano municipal.

Mediante resolución No. GADMCH-A-2020-160, el Alcalde del cantón Chone, expide el Régimen de Transición del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Chone, en la que se determina el

orgánico funcional (figura 5), desde donde se desprenden la estructura organizacional en niveles de macro proceso gobernante, macro proceso de asesoría, macro procesos de apoyo, macro proceso agregador de valor, macro proceso descentralizado y macro proceso adscrito.

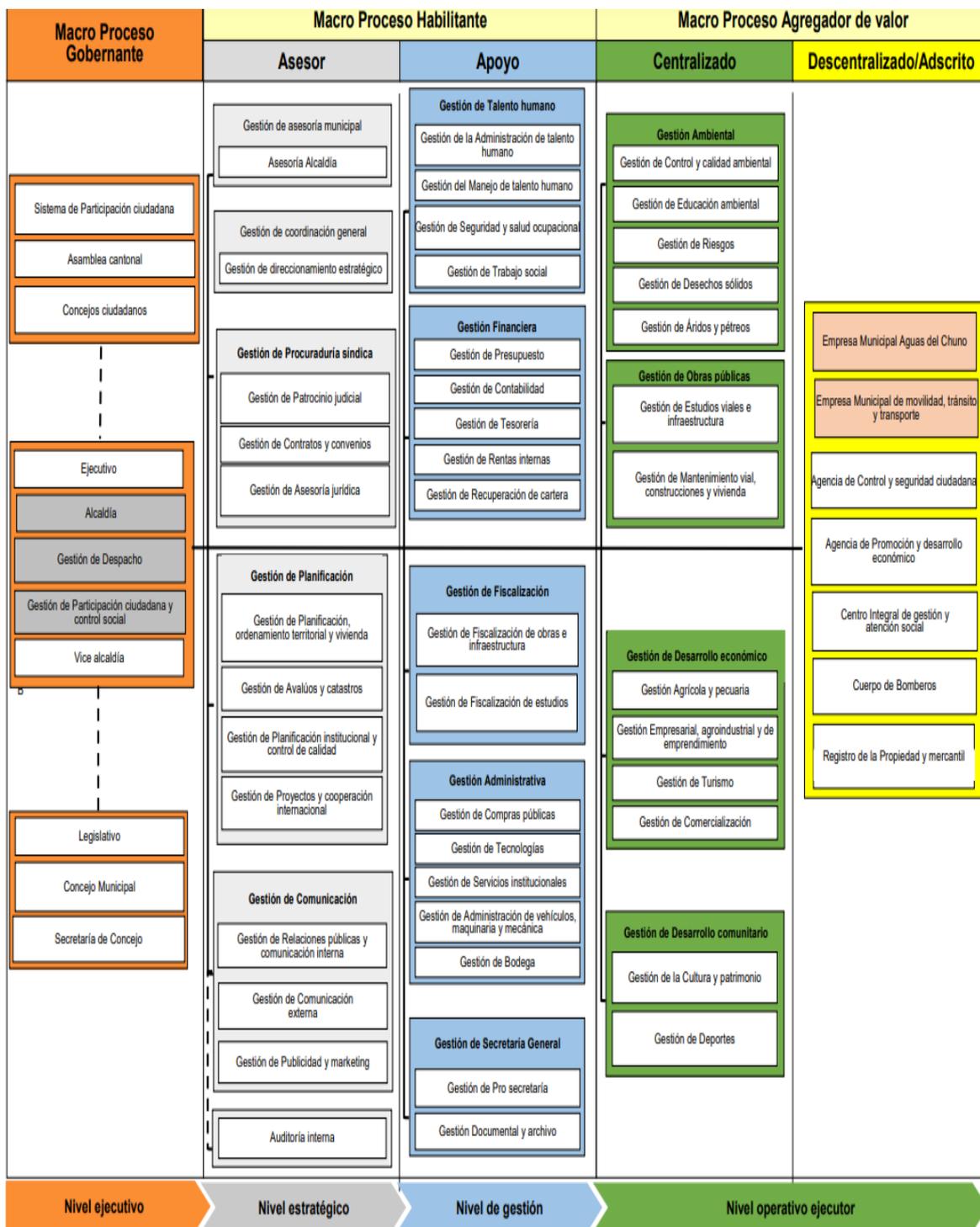


Figura 5. Estructura Orgánica Funcional GAD Municipal de Chone.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

Cabe recalcar que la administración del talento humano en el GAD Municipal de Chone corresponde dentro del ámbito administrativo a los macro proceso gobernante, macro proceso de asesoría, macro procesos de apoyo y macro proceso agregador de valor; y, en cuanto a los macro procesos descentralizado y adscritos tienen su propia administración de talento humanos desde las empresas municipales y el Registro de la Propiedad y Cuerpo de Bomberos que tienen autonomía administrativa, por tanto el manejo y administración del personal corresponde exclusivamente a estas instituciones a pesar de ser parte del GAD Municipal de Chone.

El Título V de la ley Orgánica de Servicio Público, consta de varios capítulos, que determinan la administración del talento humano, y definen de manera general las políticas que son necesarias observar para eficientar el recurso humano, así mismo el Reglamento de este cuerpo legal, en el título IV puntualiza lo mencionado en la LOSEP, con varios capítulos para establecer la administración técnica del talento humano. A partir de este resumen de la parte legal (figuras 6 y 7) se inició la investigación de campo correspondiente.

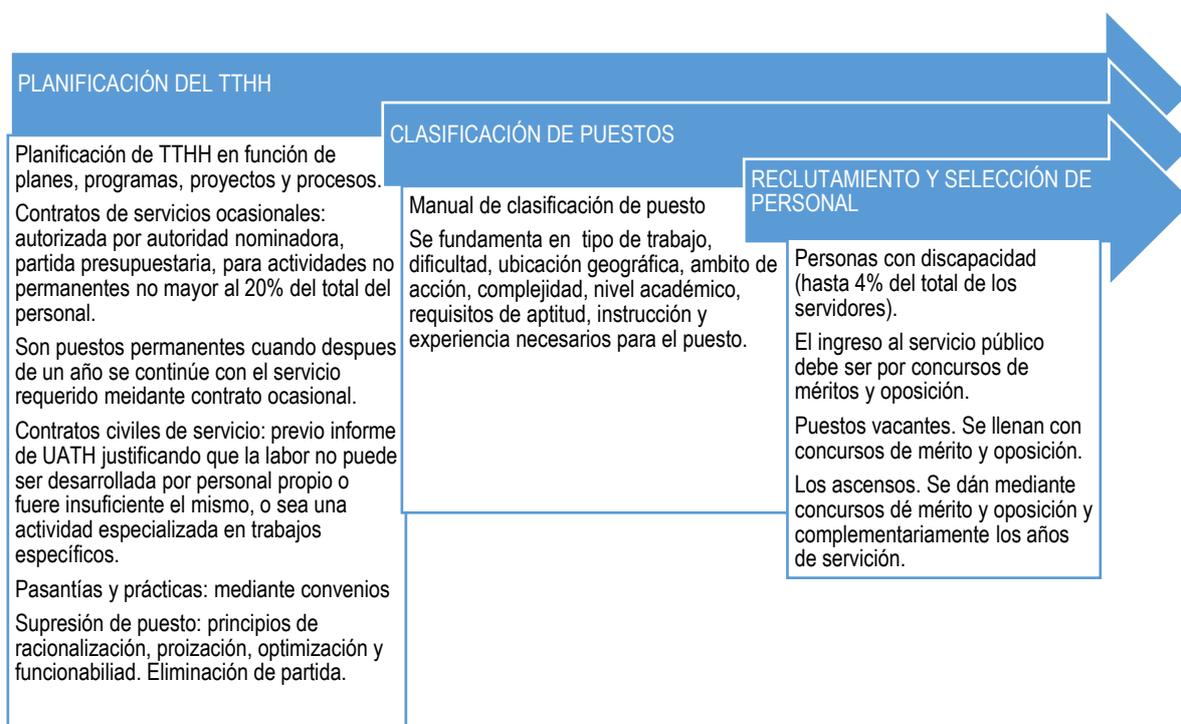


Figura 6. Sistema integrado de desarrollo del talento humano del sector público.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

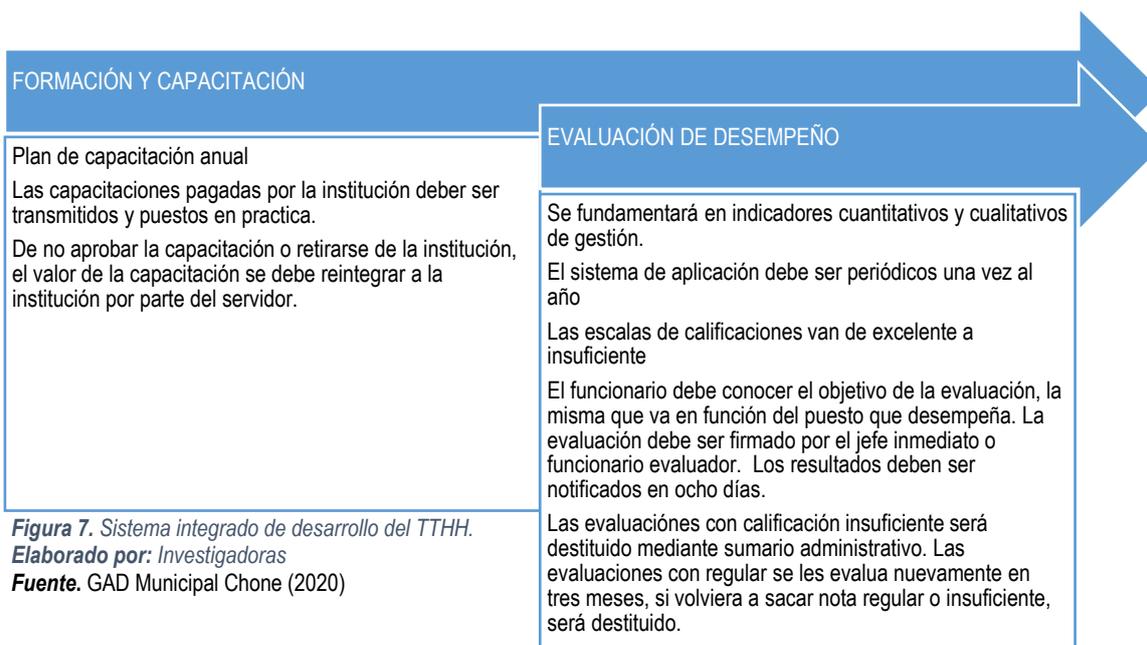


Figura 7. Sistema integrado de desarrollo del TTHH.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

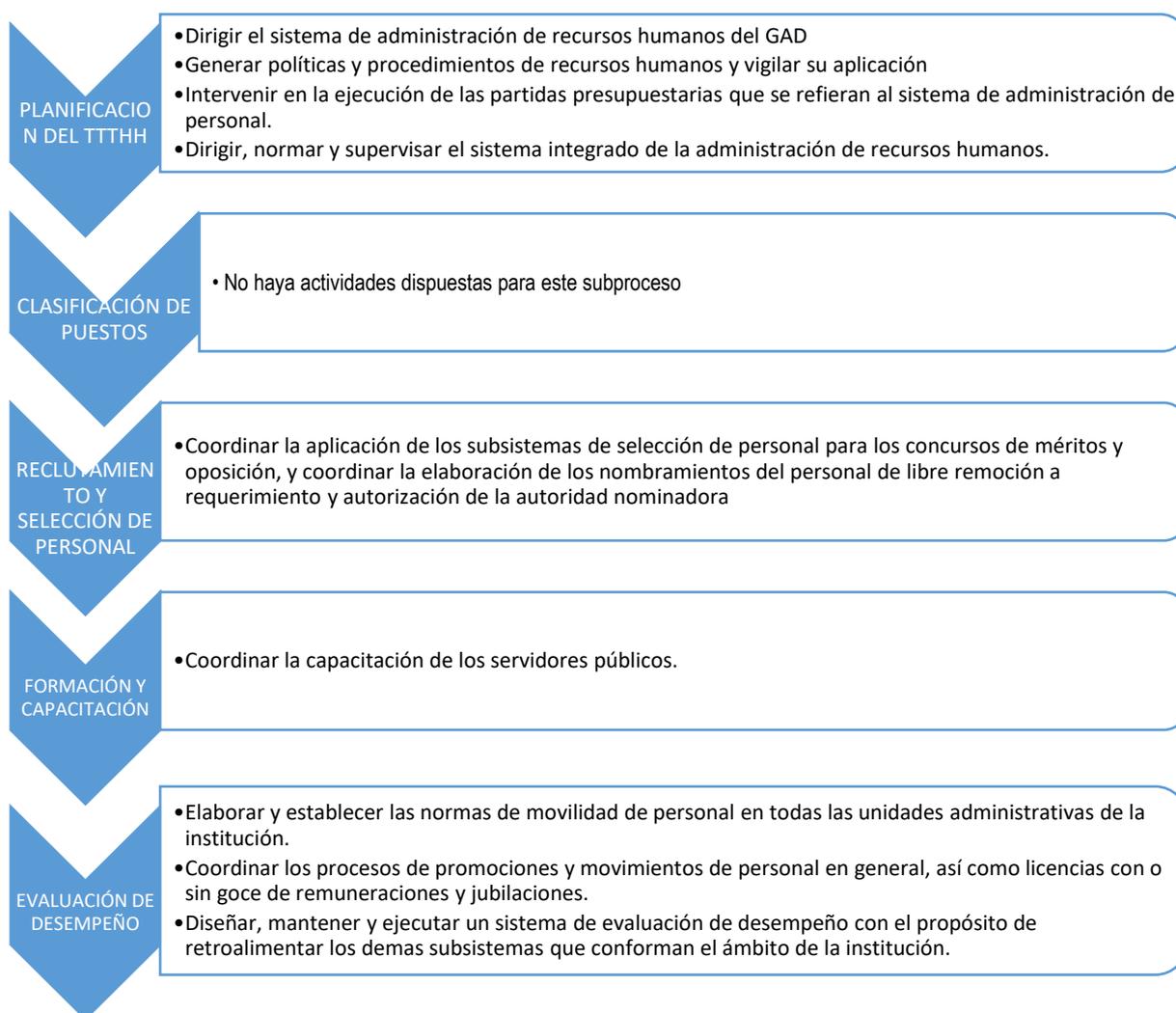


Figura 8. Sistema integrado de desarrollo del TTHH.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

Retomando la Resolución No. 160-GADMCH-A-2020-160, aprobada por el Alcalde del cantón Chone, el 14 de julio del 2020, en los procesos de apoyo, la gestión de talento humano, tiene atribuciones, que se determina en la figura 8, clasificadas de acuerdo a las facultades normativas de la LOSEP en cuanto a la administración técnica del talento humano.

Además, la Dirección de Talento Humano, tiene como atribuciones propias de la gestión, que no están ligadas a la administración técnica del recurso humano, pero que son necesarias para la consecución de los objetivos institucionales, tales como los siguientes:

Medir y evaluar la consecución de las metas y objetivos de la Dirección; Supervisar y/o gestionar el trámite de altas, bajas y cambios a la nómina base, remuneraciones, honorarios, así como el pago puntual de sueldos y prestaciones; Promover programas y sistemas para el otorgamiento de las prestaciones sociales para los servidores públicos y trabajadores de la institución; Participar en la definición de las políticas y estrategias necesarias para la ejecución de las actividades que promuevan el desarrollo organizacional de la institución; Dirigir la elaboración, ejecución y seguimiento del POA del área. (GAD Chone, 2020, p. 16).

La Dirección de Talento Humano proporcionó el Manual de procesos del GADM Chone, donde se han codificado los procesos de la gestión del talento humano con la siguiente nomenclatura: APTH1 para el manejo del talento humano, APTH2 para la administración del talento humano, APTH3 para seguridad y salud ocupacional y APTH4 para trabajo social.

Se determina también en este documento la misión de la Gestión que se instituye como “Administramos el desarrollo profesional e integral del talento humano y las remuneraciones del GAD municipal de Chone, para ofrecerle a la institución personal calificado, competente y motivado, aplicando eficientemente todos los subsistemas” (GADM Chone 2020. p. 103).

De este conjunto de funciones que se llevan en la Dirección de Talento Humano del GAD Chone de acuerdo al Manual de Procesos, las actividades de los códigos APTH1 y APTH2 (figura 9), que han sido elaboradas en referencia al artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública, el COOTAD, la LOSEP, el Acuerdo Ministerial No. 1580 de la Norma Técnica de Administración por Procesos de la Secretaría Nacional de Administración Pública y las Normas ISO 9001:2015 que especifica en su apartado 4.1. a) “Se deben identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”, y el apartado 4.1.b) “se requiere determinar la secuencia e interrelación de esos procesos”.

APTH1 Gestión del manejo del talento humano	APTH2 Gestión de la administración del talento humano
<ul style="list-style-type: none"> • a) Coordinar la aplicación de los subsistemas de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, y coordinar la elaboración de los nombramientos del personal de libre remoción a requerimiento y autorización de la autoridad nominadora. • b) Coordinar los procesos de promociones y movimientos de personal en general, así como licencias con o sin goce de remuneraciones y jubilaciones. • c) Coordinar la capacitación de los servidores públicos. • d) Dirigir, normar y supervisar el sistema integrado de la administración de recursos humanos. • e) Diseñar, mantener y ejecutar un sistema de evaluación de desempeño con el propósito de retroalimentar los demás subsistemas que conforman el ámbito de la Institución. • f) Generar el plan de talento humano. • g) Responsable de concurso de méritos y oposición. • h) Participar en la definición de las políticas y estrategias necesarias para la ejecución de las actividades que promuevan el desarrollo organizacional de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • a) Supervisar y/o gestionar el trámite de altas, bajas y cambios a la Nómina Base, Remuneraciones, Honorarios, así como el pago puntual de sueldos y prestaciones. • b) Promover programas y sistemas para el otorgamiento de las prestaciones sociales para los servidores públicos y trabajadores de la Institución. • c) Intervenir en la ejecución de las partidas presupuestarias que se refieran al sistema de administración de personal. • d) Elaborar y establecer las normas de movilidad de personal en todas las unidades administrativas de la Institución. • e) Desarrollar y mantener actualizada la información de archivos de carácter laboral y de naturaleza presupuestal relativos al personal de la Institución. • f) Generar los archivos individuales de los expedientes. • g) Realizar el control de asistencia. • h) Elaborar los informes de horas extras canceladas y pagadas.

Figura 9. Actividades de los códigos APTH1 y APTH2.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

El proceso de análisis documental se llevó a efecto por actividades realizadas con el personal de la gestión de talento humano, en el cumplimiento de sus labores diarias, para la verificación de los productos y servicios que de acuerdo al Manual de procesos del GAD Chone la Dirección de Talento Humano debe cumplir (figura 10) y la medición de los indicadores que se asocian al producto o servicio delimitado.

Código APTH1 MANEJO DEL TALENTO HUMANO	Producto 1: Subsistema de clasificación.
	Producto 2: Informe de selección de personal.
	Producto 3: Expedientes actualizados de los servidores del GADMCH
	Producto 4: Régimen disciplinario.
	Producto 5: Plan de incentivos
	Producto 6: Informe de evaluación del desempeño.
	Producto 7: Plan de capacitación formulado y ejecutado.
Código APTH2 ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	Producto 1: Informes para movimientos de personal.
	Producto 2: Registro de movimientos de personal.
	Producto 3: Absolución de consultas en materia de administración de desarrollo institucional, de recursos humanos y remuneraciones.
	Producto 4: Proyecto de planificación del talento humano.

Figura 10. Productos y servicios del manejo del TTHH y de la administración del TTHH.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

De los productos descritos, el número 4 del código APTH2 que corresponde al proyecto de planificación del talento humano, sin embargo, no se ha realizado como documento entregable anualmente. Entre tanto, las atribuciones descritas anteriormente definen la dirección del sistema de administración del recurso humano, la generación de políticas y procedimientos de recursos humanos, la intervención en la ejecución del presupuesto de nómina, y la supervisión del sistema integrado total en el manejo y administración del talento humano.

A pesar de ello, en la Dirección de Talento Humano, cada inicio del ciclo presupuestario, se delimitan las acciones tendientes a la contratación de nuevo recursos humano si así fuere necesario, con la implementación de nuevas partidas presupuestarias o informes tendientes a llenar partidas vacantes mediante contratos de servicios ocasionales, que fueren necesarios para la buena marcha de la operatividad institucional, por tanto uno de los productos esenciales de la gestión de administración del talento humano, son los informes de creación de puesto e informes de administración de partidas vacantes para contratos de servicios ocasionales y los informes de optimización de personal a través de supresión de puestos, indispensables para correcta planificación del recurso humano en el GAD Municipal de Chone.

El subsistema de clasificación de puestos en el GAD Municipal de Chone, se encuentra entre las actividades de la Gestión del Manejo del Talento Humano con código HPTH1, con el producto No. 1. Para el efectivo cumplimiento de este subsistema, es necesario elaborar normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos. En este contexto, el GAD Municipal de Chone, tiene como normas escritas el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, con la respectiva estructura orgánica, cadena de valor y mapas de procesos, el mismo que está aprobado por la máxima autoridad y está en plena vigencia dentro de la estructura orgánica institucional.

Consta así mismo un manual de procesos de GADM Chone, en el cual se enlistan procesos por gestión de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, donde constan las atribuciones, la descripción del proceso a nivel general, los productos y servicios, los indicadores, el mapa de interrelación y los flujogramas de procesos. Sin embargo, los indicadores que se presentan son a nivel general por proceso como el caso de la gestión de talento humano (tabla 2).

Tabla 2. Indicadores por procesos de la Dirección de TTHH.

MACRO PROCESO	CÓDIGO	PROCESO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR ASOCIADO AL PRODUCTO O SERVICIO	FÓRMULA
Gestión de Talento Humano	APTH1	Manejo técnico del talento humano	Producto	% de efectividad en la planificación del talento humano	Actividades del Plan de Talento Humano Realizadas / Actividades programadas del Plan de Talento Humano *100
	APTH2	Administración del talento humano	Producto	% de efectividad en la generación de nómina	(Día de entrega de nómina / día planificado de entrega de nómina) *100
	APTH3	Seguridad y salud ocupacional (SSO)	Producto	% de efectividad en la ejecución del plan de SSO	Actividades realizadas del plan de SSO/ actividades planificadas en el plan *100
	APTH4	Trabajo social	Producto	% de efectividad en la ejecución del plan de trabajo social	Actividades realizadas del plan de trabajo social/ actividades planificadas en el plan*100

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

Este Manual de procesos no es suficiente para la clasificación de puestos, en virtud, que se necesita un análisis de puestos de manera individual y de acuerdo a los

procesos ya establecidos con el fin de describirlos, valorarlos y clasificarlos, fundamentados especialmente de acuerdo al artículo 61 de la LOSEP en “el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, distribución jerárquica y requerimientos para cumplirlos”. En este caso el GAD Municipal de Chone no tiene normado su propio sistema de clasificación de puesto.

Para el subsistema de selección de personal, el producto No. 2 del código APTH1 es el referente en el proceso del manejo del talento humano, sin embargo, en la administración actual no se han realizado concursos de mérito y oposición para ocupar puestos del GAD Municipal de Cantón Chone para ingresos a un puesto público, ocupar cargos vacantes de manera permanente o para ascensos.

Para el subsistema de formación y capacitación el producto No. 7 del código APTH1 a través del plan de capacitación formulado y ejecutado, la Dirección de talento humano, tiene un proceso claro y bien definido que inicia aproximadamente en el mes de junio de cada año, donde se notifica a cada dirección con el fin de en función de sus competencias realicen un plan particular de capacitación para los servidores de su dependencia, los cuales, una vez remitidos a la Dirección de Talento Humano, van a ser copilados y se convertirá el plan de capacitación para el siguiente ejercicio fiscal y se pueda determinar tanto el POA de la Dirección y en el presupuesto asignado a la gestión de talento humano.

En este contexto se hizo una investigación en la página web del Servicio Nacional de Contratación Pública para conocer si en el plan anual de contratación del GAD Municipal de Chone constan las capacitaciones planificadas, durante el ejercicio fiscal 2022, y se encontró asignado al ítem 137, bajo la partida presupuestaria 53.06.12 la contratación de un servicio de capacitación para los servidores y trabajadores del GAD Municipal de Chone, por un monto total de \$10.000,00, y luego se constató en la página web del Municipio de Chone, la información presupuestaria de gasto, y la capacitación no fue contratada, por cuanto el valor total asignado quedó completamente sin devengar.

Para el subsistema de evaluación de desempeño, los productos 3, 5, 6 del código APTH1 y los productos 1 y 2 del código APTH1 forman parte integrante del subsistema de evaluación de desempeño, siendo el principal producto el no. 6 del informe de evaluación del desempeño, mientras que los productos 3 y 5 del expediente actualizados de los servidores del GADMCH y plan de incentivos además es necesario para el subsistema de evaluación de desempeño, son indispensables para todos los subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

Para realizar la evaluación de desempeño, el Ministerio de trabajo expide la Norma Técnica del Subsistema de evaluación del desempeño, publicada en el Registro Oficial No. 218 del 10 de abril de 2018, con reforma del 03 de junio de 2020, que precisa la obligatoriedad del GAD Municipal de Chone (artículo 1), para realizar la evaluación de desempeño cada año, bajo la coordinación de la Unidad de Talento Humano, previa la elaboración del plan anual de evaluación del desempeño, debe ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes, socializar a los actores la metodología a emplearse y notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos en la evaluación (artículo 6, literales a, b, c y f). Este mismo cuerpo normativo, expone que previo al inicio del proceso de evaluación del desempeño, la institución debe tener (figura 11).

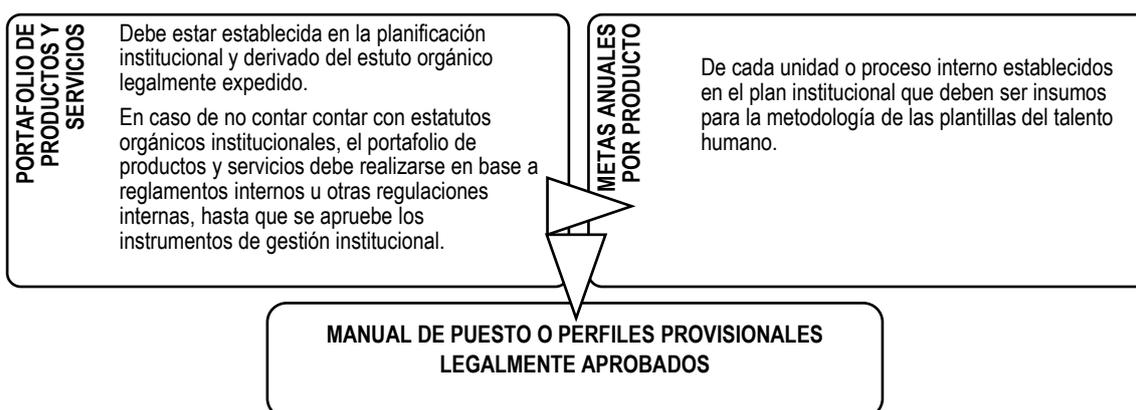


Figura 11. Procesos y productos para evaluación de desempeño.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. LOSEP (2010)

Continuando con el análisis de la normativa, las etapas del proceso de evaluación según el artículo 11 se integra por el establecimiento de factores de evaluación del

desempeño, la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, la notificación de resultados, reconsideración o recalificación y el informe de resultados. Así mismo, desde el artículo 12 al artículo 19, expone los factores de evaluación del desempeño con la ponderación y subfactores a evaluar (tabla 3).

Tabla 3. Ponderación de factores para evaluación de desempeño.

FACTORES	PONDERACIÓN	SUBFACTORES
Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno	35%	Metas relacionadas con los productos y/o servicios de la unidad.
Niveles de eficiencia del desempeño individual	30%	Calidad de productos y/o servicios, oportunidad en la generación de productos, conocimientos específicos, competencias técnicas, competencias conductuales.
Niveles de satisfacción de usuarios externos	20%	Encuestas de satisfacción sobre la calidad de productos y/o servicios.
Niveles de satisfacción de usuarios internos	15%	Se sujetará a la evaluación de un solo producto o servicio de mayor impacto, participación y demanda a ser evaluada, realizado a través de atributos de calidad respecto a las características del servicio.
Cumplimiento de normas internas	De acuerdo a las sanciones se reduce la calificación de acuerdo a porcentajes	Este factor evalúa el nivel de cumplimiento de normas internas a través del número de sanciones disciplinarias imputables a los servidores dentro del periodo de evaluación, como efecto de la determinación de responsabilidades administrativas.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

De acuerdo a la investigación de campo realizada y evidenciada en documentos de la gestión de talento humano, los insumos para realizar la evaluación de desempeño no están completas en el GAD Municipal y a pesar de que se encuentra aprobado el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, y un Manual de procesos que no se ha aprobado formalmente, y que a su vez al menos en lo que respecta a la Dirección de Talento Humano no sustenta la realidad en cuanto al portafolio de productos que esta dependencia debe tener para optimizar la administración y manejo del talento humano del GAD Municipal de Chone.

Con el fin de realizar una adecuada evaluación del desempeño de personal hace falta las metas anuales por producto para cada proceso y actividades y el manual de puesto o perfiles provisionales legalmente aprobados, en el que también se deben destacar los indicadores de medición del cumplimiento de la misión del puesto por parte del servidor público, por tanto, el GAD Municipal de Chone, hasta el año 2022 no ha realizado ninguna evaluación de desempeño a sus funcionarios públicos.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHONE.

Con el fin de identificar las deficiencias del desempeño laboral de los servidores públicos, desde la perspectiva de los mismos, se diseñaron encuestas que la muestra determinada respondió y cuyos resultados se exponen en esta fase. Previo a este diagnóstico múltiple se realizó una entrevista a la Directora de Talento Humano con el fin de contrastar información entre la dirección y los funcionarios del GAD Municipal de Chone. La entrevista con la Sra. Directora de Talento Humano, se dio en el marco de total cordialidad con resultados determinados desde su perspectiva y experiencia.

La Directora de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Chone, indica que en la institución se aplican procesos técnicos mediante el cual se define el aspirante idóneo de acuerdo al perfil de puesto requerido, por tanto, cada servidor público realiza las actividades a ellos encomendados de acuerdo a los requisitos establecidos para la selección, satisfaciendo de esta manera la necesidad previamente identificada. Una vez vinculado el servidor público, se le socializa los reglamentos internos, código de ética, funciones, objetivos y metas, con el fin de que realicen sus actividades de acuerdo al desempeño esperado y a las funciones que se han cubierto.

El plan de capacitación y los programas de incentivos se realizan anualmente, una vez que se identifiquen las necesidades de cada una de las áreas de la institución de conformidad al proceso establecido por el ministerio del ramo en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. Sin embargo, la Sra. Directora de Talento Humano, dice que no se realizan las evaluaciones del desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal de Chone, pero si se consideran incentivos como motivación a los servidores públicos municipales entre los que están el reconocimiento a los mejores trabajadores y servidores de la

institución, que se otorgan anualmente en la sesión Solemne de fundación del cantón Chone.

Es de hacer constar que la administración del talento humano estimula y promueve la innovación a través de la comunicación estratégica y la formación continua, lo que en parte para el GAD Municipal del cantón Chone, es parte del clima organizacional, además de las destrezas a nivel social y emocional, que permiten adaptarse a los valores de la institución, al trabajo en equipo de diferentes contextos, mantener un ritmo adecuado de comunicación y retroalimentación apropiado.

Todos estos aspectos son indispensables para la convivencia de los servidores públicos en la institución, además del eficiente cumplimiento de las funciones de cada uno de ellos, que permitan fortalecer y cumplir los objetivos estratégicos de la institución y beneficiar a la sociedad chonense con progreso y productividad, en tal contexto un manual de gestión de talento humano es imprescindible para que se delimiten los lineamientos que fortalezcan un buen desempeño laboral y un clima organizacional óptimo en pro del bienestar de la comunidad chonense.

Los resultados de la encuesta a los servidores públicos del GAD Municipal de Chone, de acuerdo a la muestra establecida, obtuvieron resultados que luego se contrastaron con la entrevista realizada a la Sra. Directora de Talento Humano, con el fin de establecer deficiencias y diferencias entre ambos actores preponderantes de la investigación.

Para facilitar el análisis e interpretación de las preguntas, se somete a un cuestionario de acuerdo a la escala de Likert con respuestas que van desde totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, que se lo divide en respuestas positivas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) y respuestas negativas (ni de acuerdo ni en desacuerdo, totalmente en desacuerdo).

- **PREGUNTA 1**

¿Considera que la selección del personal en el GADM-Chone se lo realiza mediante un adecuado proceso de reclutamiento y selección?

Tabla 4. Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	19
De acuerdo	8	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	39
Totalmente en desacuerdo	18	29
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

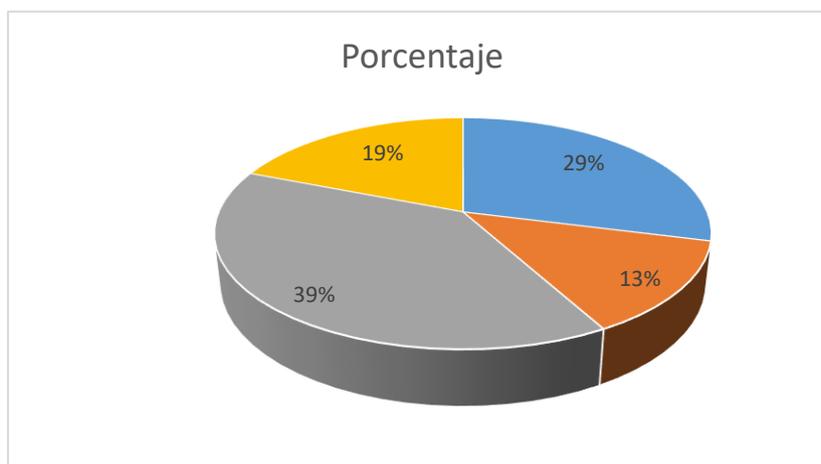


Figura 12. Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados que se visualizan en la tabla 4, demuestran que el 68% de los empleados encuestados tienen respuestas negativas, mientras que el 32% señalan que afirman con seguridad que los procesos de selección son los adecuados. Por tanto, no se registra satisfacción por parte de los servidores públicos del GAD Municipal con la efectiva selección del personal que ocupan cargos en las diferentes dependencias municipales.

- **PREGUNTA 2**

¿Las actividades que usted realiza en su trabajo diario, están acorde al puesto con el que fue vinculado a la institución?

Tabla 5. Actividades acordes al puesto con el que fue vinculado a la institución.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	55
De acuerdo	16	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6
Totalmente en desacuerdo	8	13
Total	62	100,0

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

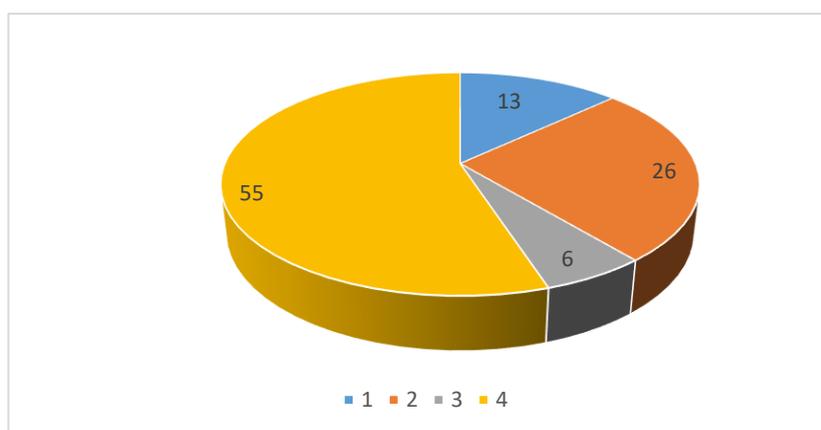


Figura 13. Actividades acordes al puesto con el que fue vinculado a la institución.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 81% del personal encuestados aseguran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que las actividades que realizan en su trabajo diario, están acorde al puesto con el que fue vinculado a la institución, mientras que un 19% están totalmente en desacuerdo o son indiferentes. En perspectiva, se puede inferir que, en el Municipio del Cantón Chone, los empleados realizan sus actividades acordes al puesto con el que se vinculó a la institución, dejando una inquietud en las respuestas anteriores en las que la mayoría indica un desacuerdo en cómo se realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal

- **PREGUNTA 3**

¿Considera que el proceso de inducción para las nuevas personas contratadas en el GADM-Chone, les permite conocer de manera precisa, la información general de la institución, así como sus funciones, objetivos y metas a alcanzar?

Tabla 6. Proceso de inducción, brinda la información de manera precisa al nuevo personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	19
De acuerdo	6	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16
Totalmente en desacuerdo	34	55
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente: GADM-Chone (2022)

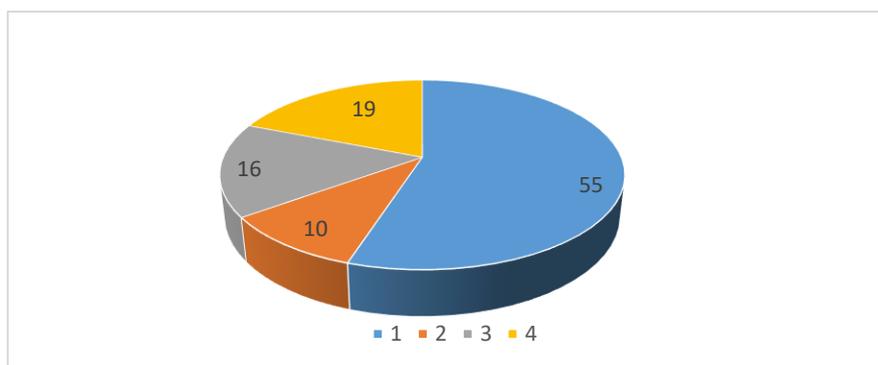


Figura 14. Proceso de inducción, brinda la información de manera precisa al nuevo personal.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados de la tabla 4, muestran que el 29% de los encuestados, de acuerdo con el proceso de inducción en los nuevos servidores públicos, sin embargo, un alto 71% de los servidores asegura no se brinda la información de manera precisa al nuevo personal.

A juzgar por estos resultados se puede concluir que en el GADM-Chone, el proceso de inducción no se lo realiza de manera adecuada, puesto que la mayoría de los empleados, al parecer desconocen la información general de la institución, sus funciones, metas y objetivos.

- **PREGUNTA 4**

¿Recibe capacitación adecuada para el perfeccionamiento de las habilidades y capacidades, que le permita desempeñar de manera eficiente sus funciones?

Tabla 7. Capacitaciones adecuadas al personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	16
De acuerdo	8	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16
Totalmente en desacuerdo	34	55
Total	62	100,0

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

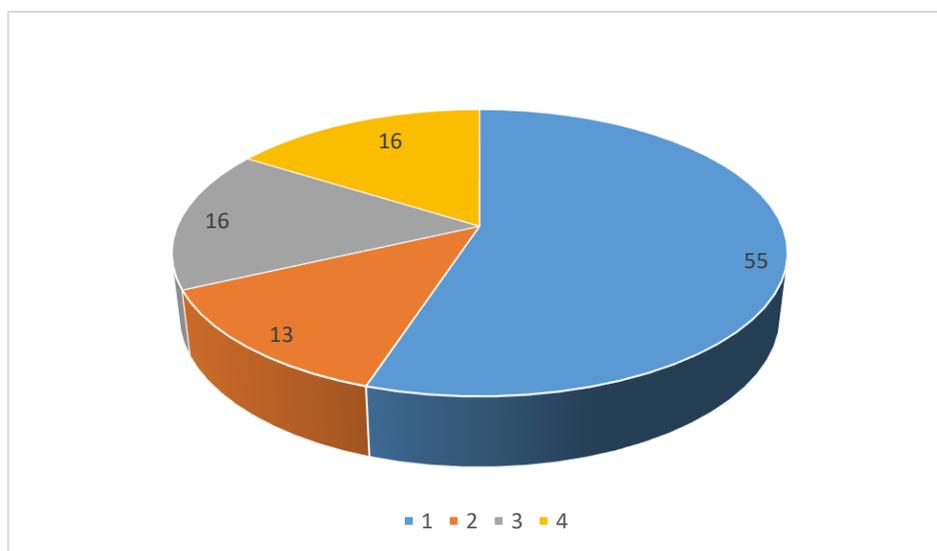


Figura 15. Capacitaciones adecuadas al personal.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados que se observan en la tabla 5, se desprende que el servicio de las capacitaciones a perspectiva de los funcionarios públicos es deficiente, en virtud de que únicamente el 29% de los encuestados dice encontrarse satisfecho, y un 71% indica que están en desacuerdo o son indiferentes.

- **PREGUNTA 5**

¿Considera que la evaluación de desempeño de los servidores públicos del GADM-Chone, se lo realiza en el tiempo determinado por la ley?

Tabla 8. Aplicación de la evaluación de desempeño en el tiempo determinado por la ley.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	13
De acuerdo	12	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13
Totalmente en desacuerdo	34	55
Total	62	100,0

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente: GADM-Chone (2022)

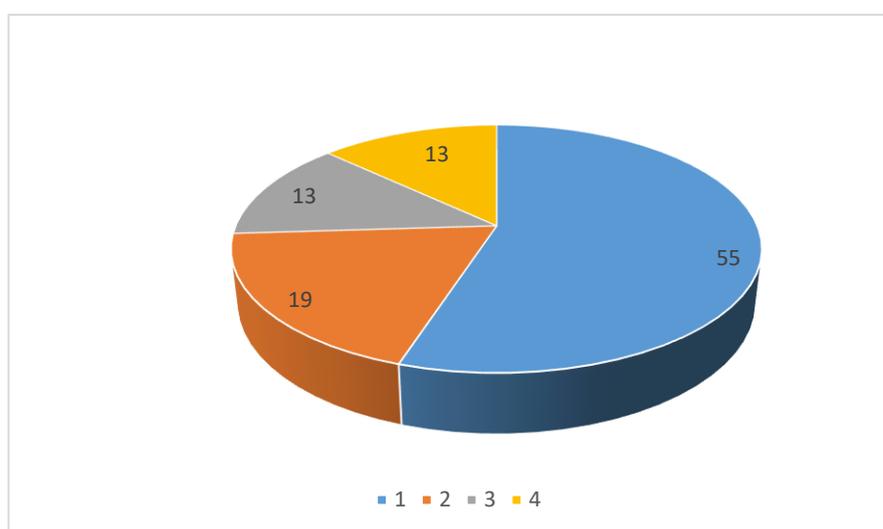


Figura 16. Aplicación de la evaluación de desempeño en el tiempo determinado por la ley.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados de la tabla 6, a pesar de conocer de primera mano ya en las entrevistas y la investigación preliminar que no existe evaluación de desempeño en el GAD Municipal de Chone, se observa un 32% de servidores públicos encuestados que están de acuerdo con la aplicación de evaluación de desempeño en el tiempo determinado por la ley, este dato sorprende porque al parecer los servidores municipales desconocen los aspectos legales de dicho trámite.

- **PREGUNTA 6**

¿Los resultados de la evaluación del desempeño, es notificada a cada uno de los servidores públicos evaluados?

Tabla 9. Notificación de los resultados de la evaluación a todos los evaluados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	21
De acuerdo	4	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	15
Totalmente en desacuerdo	36	58
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

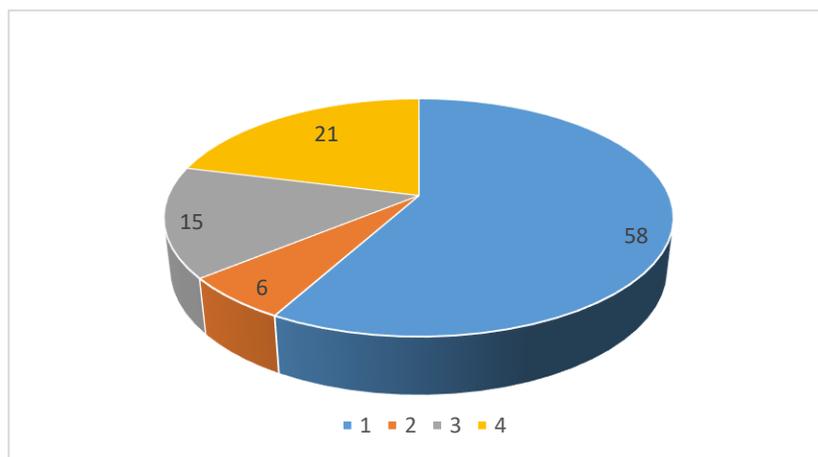


Figura 17. Notificación de los resultados de la evaluación a todos los evaluados.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al consultarle a los encuestados si los resultados de la evaluación del desempeño, es notificada a cada uno de los servidores públicos evaluados, la tabla 7 muestra igualmente de manera ilógica, que un 27% de servidores públicos se encuentran de acuerdo con la afirmación, entre tanto un 73% contesta apegado a la realidad. Afirmación que sostiene la hipótesis de que los servidores públicos municipales en un buen porcentaje desconocen la evaluación de desempeño y sus implicaciones en la gestión del trabajo.

- **PREGUNTA 7**

¿Es usted informado habitualmente sobre el avance de metas y logro de objetivos?

Tabla 10. información habitual sobre metas y logros de objetivos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	19
De acuerdo	6	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16
Totalmente en desacuerdo	34	55
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

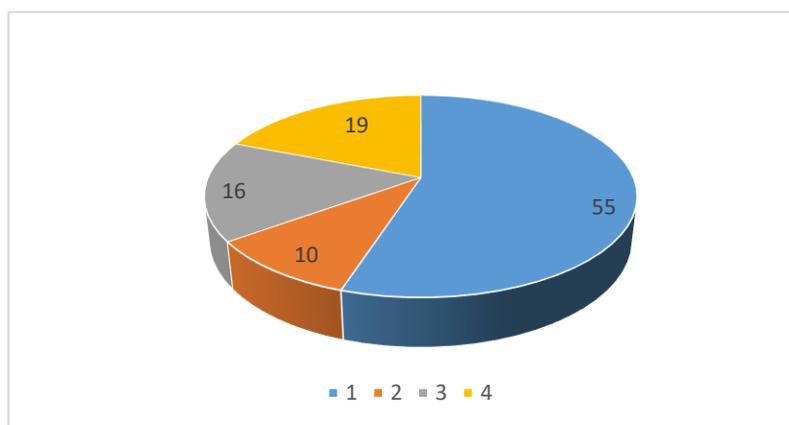


Figura 18. información habitual sobre metas y logros de objetivos.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados que se observan en la tabla 8, que un 29% de servidores públicos se muestran de acuerdo y totalmente de acuerdo con que se les ofrece información habitual sobre metas y logros de objetivos, mientras que un 71% dice que no se encuentran de acuerdo o está indiferente con la afirmación. De acuerdo a estos resultados se puede concluir que en el GADM-Chone no tienen por hábito informar sobre el avance de metas y logros de objetivos a los empleados, que son necesarios para que el servidor conozca de primera mano el desarrollo de los fines institucionales ligados directamente a la función que se encuentra ejerciendo para el bien de la comunidad.

- **PREGUNTA 8**

¿Brinda el GADM-Chone, alguna clase de motivación e incentivos a los servidores públicos que han demostrado cumplimiento en sus actividades?

Tabla 11. Motivación e incentivos al personal que ha demostrado cumplimiento.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	19
De acuerdo	6	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16
Totalmente en desacuerdo	34	55
Total	62	100,0

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

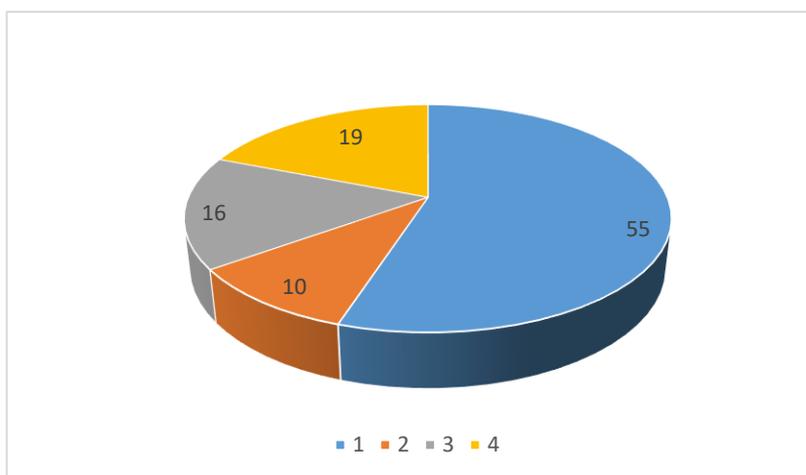


Figura 19. Motivación e incentivos al personal que ha demostrado cumplimiento.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al consultarles a los servidores públicos, si el GADM-Chone, brinda alguna clase de motivación e incentivos a los servidores públicos que han demostrado cumplimiento en sus actividades, el 29% de los encuestados está de acuerdo y un 71% dan respuestas negativas. Estos resultados permiten concluir que en el GADM-Chone, no se brinda incentivo, ni motivación a los empleados que han demostrados cumplimiento en sus actividades, lo que de alguna manera desilusiona a los funcionarios en el cumplimiento de sus funciones administrativas.

- **PREGUNTA 9**

¿Ofrece el GADM-Chone, reconocimientos o promociones a los servidores públicos por los objetivos alcanzados en su gestión?

Tabla 12. Reconocimientos o promociones a los servidores públicos por los objetivos alcanzados en su gestión.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	19
De acuerdo	6	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16
Totalmente en desacuerdo	34	55
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

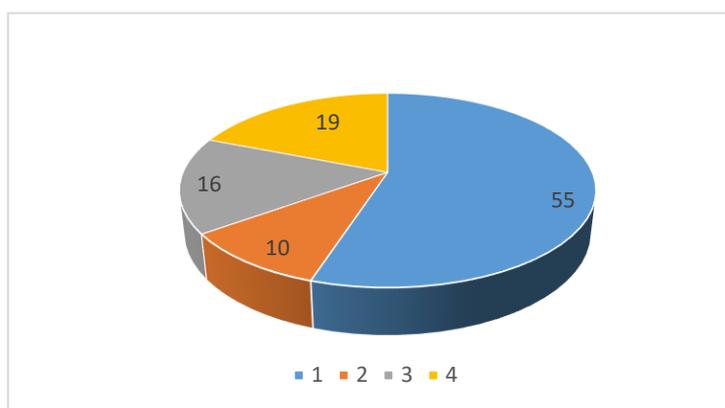


Figura 20. Reconocimientos o promociones a los servidores públicos por los objetivos alcanzados en su gestión.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La tabla 10 muestra los resultados obtenidos, al consultarles a los servidores públicos del GADM-Chone, si reciben reconocimientos o promociones por los objetivos alcanzados en su gestión, se observa el mismo patrón que se ha venido revisando anteriormente, un 29% se dice de acuerdo y un 71% en desacuerdo o imparcial, haciendo énfasis en que el la mayoría se encuentra en desacuerdo con la administración de la gestión del talento humano, en ítems precisos como aquellos que van directamente relacionados con la evaluación del personal, desde donde debe salir el incentivo, reconocimiento o promociones a los servidores públicos.

- **PREGUNTA 10**

¿La Unidad de Administración del Talento Humano implementa estrategias para incrementar la productividad de cada uno de sus empleados?

Tabla 13. Implementación de estrategias para incrementar la productividad de los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	18
De acuerdo	5	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	24
Totalmente en desacuerdo	31	50
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

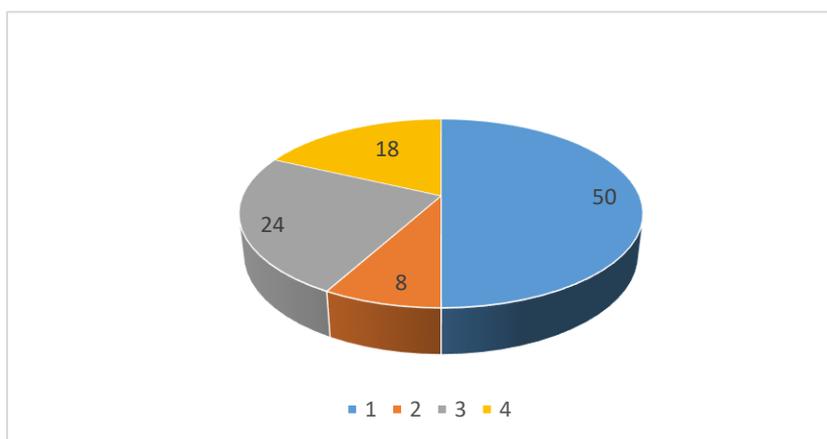


Figura 21. Implementación de estrategias para incrementar la productividad de los empleados.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Ante el cuestionamiento de la implementación de estrategias para incrementar la productividad de los empleados, el 26% indica que se implementan estrategias para incrementar la productividad, mientras que un 74% afirma lo contrario. Estos resultados permiten concluir que no se implementan acciones o estrategia que permita aumentar la productividad de cada uno de ellos, o en los funcionarios municipales no se percibe tales estrategias como importantes para su productividad, lo que podría afectar directamente en el mal uso de recursos utilizados en dichas estrategias que la Directora de Talento Humano dice implementar.

- **PREGUNTA 11**

¿Considera que los programas de capacitación son una estrategia eficiente para incentivar mejoras en el desempeño laboral de los empleados?

Tabla 14. Los programas de capacitación, estrategias eficientes para incentivar el desempeño laboral de los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	44	71
De acuerdo	7	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8
Totalmente en desacuerdo	6	10
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

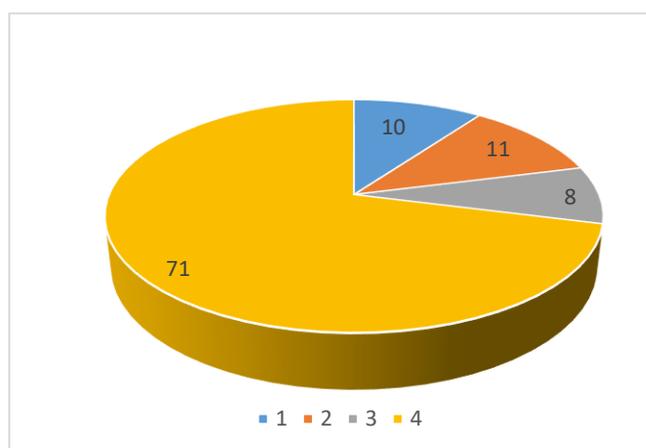


Figura 22. Los programas de capacitación, estrategias eficientes para incentivar el desempeño laboral.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al consultarles a los encuestados, si consideran que los programas de capacitación son estrategias eficientes para incentivar el desempeño laboral de los empleados, los resultados de la tabla 12, demuestran que el 82 % de servidores municipales están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el resto de porcentaje, se mostraron apáticos al respecto. Obsérvese que es la primera vez que la última variable, obtiene un porcentaje muy elevado, puesto que la pregunta no estaba dirigida exclusivamente a la institución. De acuerdo a estos resultados, se puede concluir, que, en cualquier institución, los programas de capacitación son estrategias eficientes para incentivar el desempeño laboral de los empleados.

- **PREGUNTA 12**

¿Considera, que las actividades que usted realiza en su trabajo diario, ha permitido mayor productividad a la institución?

Tabla 15. Actividades realizadas permite mayor productividad a la institución.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	39
De acuerdo	16	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16
Totalmente en desacuerdo	12	19
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

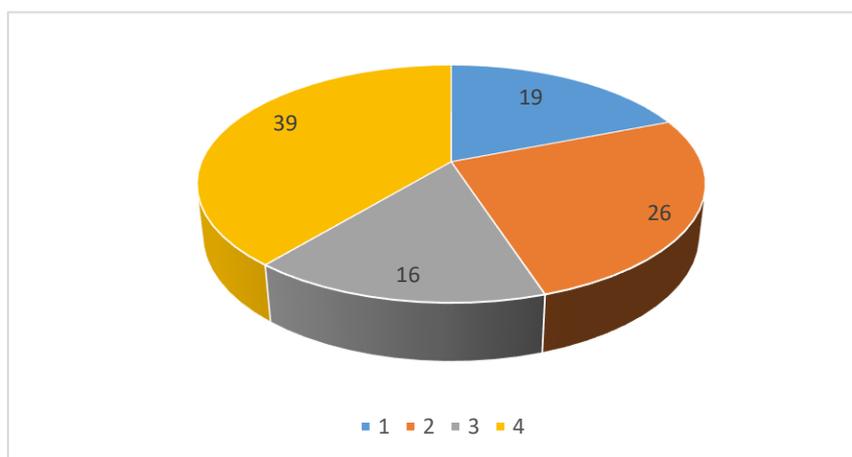


Figura 23. Actividades realizadas permite mayor productividad a la institución

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los datos de la tabla 13, muestran que el 55% de los encuestados están totalmente de acuerdo que las actividades que realiza en su trabajo diario, ha permitido mayor productividad a la institución, mientras que el 25% dice estar en desacuerdo o indiferente. Estos resultados se contraponen en cuanto al resultado de la pregunta donde se indaga sobre las estrategias que el GAD lleva que mejorar la productividad del empleado, que la mayoría está en completo desacuerdo al respecto, sin embargo, a pesar de ello, un gran porcentaje afirma que sus actividades diarias si ha permitido mayor productividad a la institución.

- **PREGUNTA 13**

¿En su área de trabajo, se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo?

Tabla 16. Se fomenta el trabajo en equipo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	26
De acuerdo	8	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	32
Totalmente en desacuerdo	18	29
Total	62	100,0

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

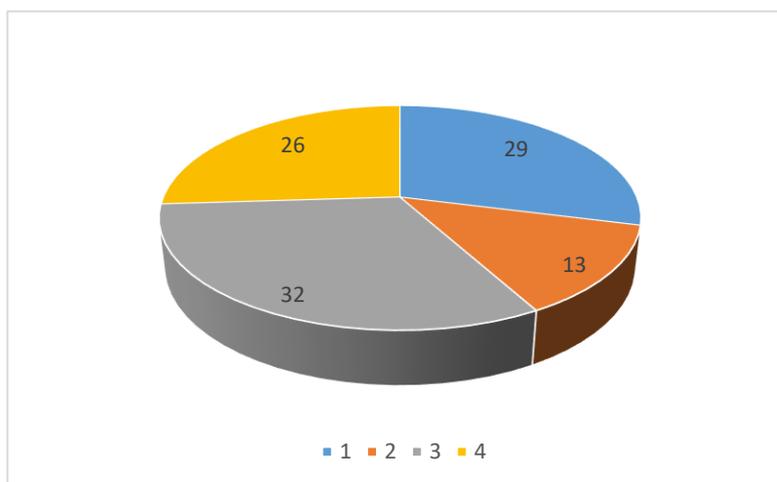


Figura 24. Se fomenta el trabajo en equipo.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Ante la pregunta sobre si en su área de trabajo se fomenta el compañerismo, únicamente un 39% de funcionarios indicó estar de acuerdo y, un 61% responde negativamente, aunque la mayoría (32%) se dice neutral, lo que finalmente establece que, en las áreas de trabajo, los servidores públicos del GAD Municipal de Chone, no tiene costumbres de fomentar el compañerismo ni el trabajo en equipo, aspectos fundamentales para incentivar el correcto desempeño laboral, tomando en cuenta que las funciones administrativas se derivan de procesos estrechamente interrelacionados entre sí.

- **PREGUNTA 14**

¿Considera, que el clima organizacional que se percibe en la institución, ha permitido un mayor desempeño laboral de los servidores?

Tabla 17. clima organizacional permite mayor desempeño laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	23
De acuerdo	3	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	24
Totalmente en desacuerdo	30	48
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

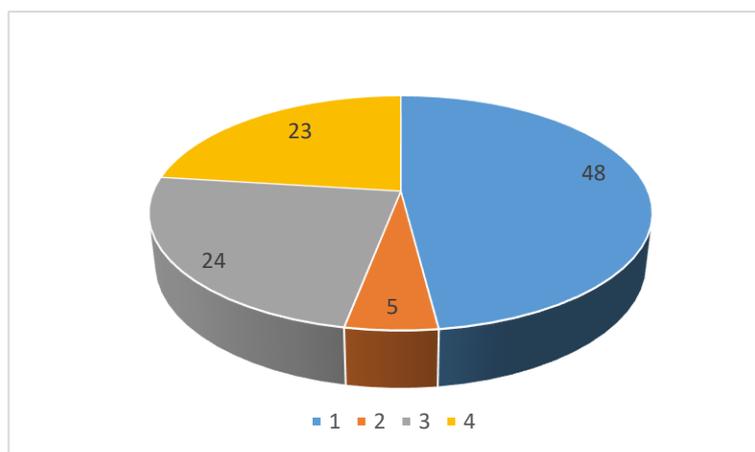


Figura 25. Clima organizacional permite mayor desempeño laboral.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como pregunta de información de la satisfacción de los servidores públicos acerca del desempeño laboral, el 28% de los encuestados afirma que están de acuerdo, sin embargo un 72% indica no estar de acuerdo, por tanto, se denota completa insatisfacción de los servidores públicos del GAD Municipal de Chone, con el clima organizacional que envuelve sus respectivos trabajos, y por tanto según ellos el desempeño laboral va de la mano con el clima organizacional, considerando que en la pregunta anterior indica que no se fomenta ni el compañerismo ni el trabajo en equipo, factores fundamentales para un buen clima organizacional.

- **PREGUNTA 15**

¿El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano que permite mejorar el desempeño laboral a sus colaboradores?

Tabla 18. El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	23
De acuerdo	2	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	55
Totalmente de acuerdo	12	19
Total	62	100

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

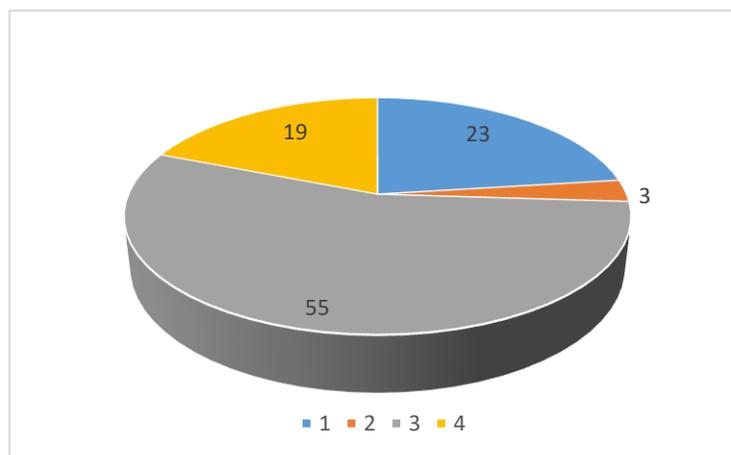


Figura 26. El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano.

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados de la tabla 16, demuestran que el 55% de los servidores públicos encuestados, no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, cuando se le consulta si el GADM-Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano, el 23% están totalmente en desacuerdo, el 19% totalmente de acuerdo y el 3% de acuerdo. De acuerdo a estos resultados se puede inferir que en el GADM-Chone, los servidores públicos desconocen si existe o no un Manual de Gestión de Talento Humano, puesto que una gran mayoría del 55% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que significa el desconocimiento sobre el tema.

Con el fin de procesar la información y realizar una interpretación adecuada de los resultados obtenidos tanto de la entrevista como de la encuesta, se realiza un análisis resumido por preguntas y los resultados en ambas herramientas (tabla 19) de la investigación, y de esta manera resaltar los hallazgos más importantes que permitan reconocer los resultados de la investigación.

Tabla 19. El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano.

PREGUNTAS	RESULTADO ENTREVISTA	RESULTADO ENCUESTAS	ANÁLISIS
Selección y reclutamiento adecuado	Se aplica proceso técnico mediante se define y selecciona al aspirante idóneo.	No están de acuerdo con la afirmación. (p. 1)	Discrepancias entre los actores
Actividades de funcionarios de acuerdo al puesto al que fue vinculado	Si, ya que cumplen con los requisitos establecidos en los perfiles de puestos.	Están de acuerdo con la afirmación (p. 2)	Coincidencia entre los factores
Proceso de inducción preciso y comunicación de funciones, objetivos y metas a alcanzar (3 y 7)	Se socializa los reglamentos internos, código de ética, funciones, objetivos y metas.	No están de acuerdo con la afirmación (p. 3) No están de acuerdo con la afirmación (p. 7)	Discrepancias entre los actores
Planes de capacitación y programas de incentivo (4 y 11)	Una vez identificadas las necesidades se realiza el Plan de Capacitaciones	No están de acuerdo con la afirmación (p. 4) Los funcionarios consideran que las capacitaciones son estrategias para mejorar el desempeño laboral.	Discrepancias entre los actores
Se realizan evaluaciones de desempeño	No se realiza	No están de acuerdo con la afirmación (p. 5)	Coincidencia entre los factores
Se notifican los resultados de las evaluaciones de desempeño	No se realiza	No están de acuerdo con la afirmación (p. 6)	Coincidencia entre los factores
Programas de motivación e incentivos (8 y 9)	Se entregan reconocimiento a los mejores trabajadores	No están de acuerdo con la afirmación (p. 8 y p. 9)	Discrepancias entre los actores
Implementación de estrategias para incrementar la productividad de los empleados (10 y 12)	Se promueve la innovación y la comunicación estratégica de manera continua	No están de acuerdo con la afirmación (p. 10) Los servidores consideran que su trabajo diario ha permitido mayor productividad. (p. 11)	Discrepancias entre los actores, sin embargo los encuestados indican que su trabajo diario si ha permitido la productividad.
El clima organizacional que se percibe permite un mayor desempeño laboral (13 y 14)	Va de la mano con el desempeño laboral	Los funcionarios consideran que no se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo (p. 13) No están de acuerdo con la afirmación (p. 14)	Discrepancias entre los actores
Se cuenta con un manual de gestión de talento humano	Si	No están de acuerdo con la afirmación (p. 15)	Discrepancias entre los actores

Elaborado por: Arteaga Alexandra y Faubla Patricia

Fuente. GADM-Chone (2022)

La investigación desarrollada de acuerdo a las perspectivas de los actores involucrados, por una parte, la Dirección de Talento Humano, y por otra parte la muestra representativa de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Chone, tienen una sola coincidencia, y se refiere a la falta de evaluaciones de desempeño,

que denota la falta primero a las normas laborales del sector público que son obligatorias para la correcta administración del talento humano.

Para describir los resultados, en la investigación se realiza conexión de los resultados de la primera fase con los resultados de la segunda fase, para lo que se destaca que lo que se desea reconocer es el hecho de que la gestión de talento humano incide en el bajo desempeño laboral de los servidores públicos, para lo que en las dos primeras fases se desarrollan actividades con el fin de analizar la gestión del talento humano, y en la tercera fase se realiza un plan de mejoras para la gestión del talento humano, y se desarrolla un ensayo de evaluación de desempeño en el personal de la Dirección Financiera del GAD Municipal del Cantón Chone, y determinar si la idea a defender es correcta o no.

Los resultados de la primera fase arrojan como falencia el hecho de que no existe un proyecto escrito de planificación del talento humano, que delimite las necesidades de contratación de nuevo personal. Tampoco existe un manual de perfil de puestos, que describa, valore y clasifique los puestos necesarios para la operatividad del GAD Municipal, y que es instrumento fundamental para la planificación del recurso humano.

Por tanto, se refleja el nivel de desacuerdo de los funcionarios municipales con la gestión de selección y reclutamiento que según la Directora de Talento Humano se da mediante la aplicación de proceso técnico para la selección de aspirante idóneo, aunque resulta contradictorio el hecho de que los servidores públicos aceptan que si realizan las actividades para las que fueron vinculados.

En lo que respecta al subsistema de clasificación de puestos del servidor público, el GAD Municipal de Chone, consta de un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos legalmente aprobado y en vigencia, sin embargo, no consta como aprobado el manual de procesos del GADM Chone, que se analizó únicamente la gestión de talento humano, encontrando falencias especialmente en los indicadores que deben ser evaluados, por cuanto no se presentan a nivel de puestos, actividades o subprocesos, sino a nivel general para evaluar la gestión de

la Dirección y no la gestión de los servidores públicos, en tal virtud, el manual no es suficiente para a partir de este documento realizar el manual de clasificación de puestos, situación que ha generado que las inducciones al nuevo personal se cumpla solo con la socialización de los reglamentos internos, código de ética, funciones, objetivos y metas institucionales.

Esta situación lleva a que los funcionarios no estén de acuerdo con los procesos de inducción al personal, puesto que no únicamente se trata de reglamentos internos, funciones, objetivos y metas, si no de lineamientos claros que se dispongan para el cumplimiento efectivo de la función para la cual han sido vinculados a la institución.

La formación y capacitación del personal en el GAD Chone, está apoyada con el Plan Anual de Capacitación, el mismo que se realiza primero identificando las necesidades desde cada una de las áreas del GAD, y los resultados de la primera fase destacaron el hecho de que la capacitación planificada para el año 2022, no fue contratada, quedando el valor asignado presupuestariamente completamente sin utilizar.

En este contexto, los funcionarios municipales también se mostraron en desacuerdo con las capacitaciones y formación que se les brinda, y de hecho consideran muy importante a las capacitaciones para mejorar el desempeño laboral en la institución, sin embargo, cada año se realiza el plan de capacitaciones y es necesario el involucramiento de los directores departamentales para cumplir con las expectativas de formación para los servidores a su cargo.

El único punto en el que ambos actores están de acuerdo es el hecho de que no se realizan evaluaciones de desempeño en el GAD Municipal del Cantón Chone, y esa falencia, la investigación tratará de resolver con la implementación de un sistema sencillo para evaluar de manera correcta a los servidores municipales de acuerdo a las normas legales vigentes.

La evaluación de desempeño es obligatoria por mandato legal (LOSEP, artículo 77), y las implicaciones legales que de ella se desprenden sirven para ascensos y cesación de funciones, concesión de otros estímulos como menciones, licencias para estudios, becas o cursos de formación (LOSEP, artículo 79), por tanto el programa de incentivos que se oferta en el GAD Chone, no es efecto directo de la evaluación de desempeño, razón por la cual los servidores municipales tampoco se encuentran satisfechos con los mismos.

4.3. DISEÑAR UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

Las instituciones públicas, tienen el deber y la obligación de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios, para lo cual se hace necesario que sus empleados se encuentren debidamente capacitados, que aporten de una u otra manera a las actividades diarias que realizan en la institución, haciéndose necesario el mejoramiento continuo de los conocimientos y habilidades en las áreas que se desempeñan. De allí que todos los servidores públicos deben estar debidamente preparados para enfrentar las demandas de los ciudadanos y llenar las expectativas, no solo de los usuarios sino también de la institución que necesita mayor productividad.

El Plan de Mejora está diseñado para ser aplicado en el GAD Municipal del cantón Chone, cuyo propósito es mejorar las falencias detectadas en la investigación. Para poder detectar las falencias y debilidades, se realizó un análisis de las encuestas que se aplicó a los servidores públicos administrativos de la institución, donde se pudo detectar: inadecuado sistema de selección de personal, poca motivación al personal para cumplir con las tareas asignadas, inadecuado proceso de evaluación,

falta de capacitación y clima laboral que no es el más adecuado para mejorar el desempeño laboral.

De allí la necesidad de elaborar y dotar de un Plan de mejora al Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Chone, cuyo fin es robustecer la gestión de talento humano que permita fortalecer el desempeño laboral de las personas que laboran en la institución, permitiendo una mayor productividad. De esta manera, al momento de realizar una evaluación apegada a las normativas del Ministerio de Trabajo, los servidores públicos cumplan a cabalidad las funciones designadas.

PLAN DE MEJORA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE CHONE.

OBJETIVO

Fortalecer la Gestión del Departamento de Talento Humano del GADM -Chone, mediante la aplicación de un plan de mejora, que permita contribuir eficientemente al desempeño laboral de los servidores públicos de la institución.

META

Alcanzar un 100% de eficiencia en las actividades desarrolladas por los servidores públicos del GADM -Chone.

RESPONSABLE

Directora del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Chone

PLAN DE MEJORA						
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Inadecuado sistema de selección de personal	Realizar un proceso organizado, transparente y equitativo para encontrar el candidato idóneo al puesto a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de los jefes departamentales para analizar las necesidades del GAD-Chone y el perfil del profesional que se requiere contratar Establecer los manuales de procesos y procedimientos adecuados. Realizar el manual de perfil de puesto 	<p>Proceso de selección de personal en un 100% organizado, transparente, justo y equitativo</p> <p>100% de manuales de procesos y de perfil de puesto realizado</p> <p>100% de personal nuevo bajo selección de puestos con el perfil requerido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el análisis de las necesidades y el perfil del profesional que se requiere en la institución. Realizar la entrevista y evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades que tiene el aspirante sobre el puesto a desempeñar 	<p>Directora del Departamento de Talento Humano</p> <p>jefes departamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Materiales Tecnológicos
Falta de motivación e incentivos y reconocimientos a los servidores públicos que han demostrado cumplimiento en sus actividades	Realizar programas de incentivos y reconocimientos, para motivar a los servidores públicos al trabajo que lleve al éxito a la institución	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y realizar programas de reconocimiento cada fin de año, a los servidores públicos en función de la evaluación de desempeño. 	El 100 % de los servidores públicos de las diferentes áreas de trabajo, que han demostrado cumplimiento en su trabajo, han sido reconocidos públicamente por las autoridades del GADM-Chone	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el programa de reconocimientos Realizar el programa de reconocimientos público con la presencia de todos los miembros de la institución Reconocer públicamente el trabajo de los servidores públicos, mediante correos electrónico, carteleras o sitios de información de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde del cantón Chone Director de Talento Humano Directores de las diferentes áreas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Tecnológicos Materiales Económicos
Inexistente proceso de evaluación de desempeño	Medir el desempeño de los servidores públicos sobre la base de las competencias requeridas, para desempeñar su trabajo, ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la Norma Técnica, del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida por el Ministerio de Trabajo	Reuniones de trabajo con la Unidad Administrativa de Talento humano y los responsables de las unidades o procesos internos para asesorarlo sobre la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño	el 100% de los servidores público son evaluados de acuerdo a las disposiciones y en el plazo previsto en la Norma Técnica, del Subsistema de Evaluación del Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de trabajo del equipo evaluador y la jefa de Talento Humano para: Establecer los factores de evaluación del desempeño Ejecutar el proceso de evaluación del desempeño Notificar los resultados, reconsideración y/o recalificación a los responsables de las unidades o procesos y a los servidores evaluados Realizar el Informe de Resultados. Coordinar el proceso de reconsideración y/o recalificación de conformidad a lo previsto en la Ley. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefa de Talento Humano Responsables de las unidades o procesos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Económicos Tecnológicos Materiales

Falta de capacitación profesional	Programar y ejecutar programas de capacitación, de acuerdo al puesto que desempeñan los servidores públicos	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seminarios de mejoramiento continuo Efectuar Talleres trimestrales en cada área de trabajo de acuerdo a sus necesidades operativas 	El 100% del personal se encuentra completamente capacitado, brindando asesoría sobre las competencias en cada área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a todos los servidores que laboran en la parte administrativa del GADM-Chone Talleres de socialización en cada área de trabajo, bajo la conducción y asesoramiento de la Directora de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde del cantón Chone Director de Talento Humano Departamento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Económicos Tecnológicos Materiales
Inadecuado clima laboral	Propiciar un clima laboral favorable de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Implementar actividades de trabajo en equipo Establecer una política justa y equitativa para todos los servidores de la institución Monitorear las necesidades de los servidores públicos 	Clima laboral al 100% mejorado y un ambiente cálido y agradable para trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones semanales o quincenales para efectuar intercambio de ideas que lleven a la innovación, a buscar soluciones a los problemas actuales de la institución. Aplicar las políticas de la institución de manera justa a todos los servidores, independientemente del puesto que ocupen Realizar encuesta de satisfacción de forma continua 	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde del cantón Chone Director de Talento Humano Directores de las diferentes áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Tecnológicos Materiales Económicos

Con el fin de realizar la evaluación de desempeño que se preocupará medir en esta investigación, se propone realizar una evaluación de desempeño a los funcionarios de la Dirección Financiera, en las coordinaciones de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Rentas, para lo que se aplica la metodología de la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño (Ministerio de Trabajo, 2018).

Primero se definen los componentes del proceso de evaluación del desempeño de la dirección financiera, entre los que están en primer lugar el portafolio de productos y servicios para cada unidad (Dirección Financiera, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Rentas), las metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno, y el manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobados (que no existe en el GAD Municipal de Chone) y que en la investigación se va a realizar para la Dirección Financiera. Los datos se obtuvieron del Manual de Procesos del GAD Chone, el mismo que no se encuentra aprobado aún de manera oficial (tabla 20).

Tabla 20. Productos y servicios de la Dirección Financiera.

CODIGO	GESTIÓN DE:	PRODUCTO O SERVICIO	INDICADORES	METAS ANUALES
APGF1	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto institucional Reportes de liquidación del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia al seguimiento del cumplimiento del presupuesto % de Autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> Proforma presupuestaria a tiempo Liquidación presupuestaria a tiempo
APGF2	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Registros contables Estados financieros Conciliación de cuentas Informes financieros Declaraciones tributarias, retenciones y reclamos al SRI 	<ul style="list-style-type: none"> % precisión en los registros contables Efectividad en la elaboración de informes y reportes financieros % oportunidad en la ejecución de la conciliación e informes financieros Efectividad en la gestión tributaria ante SRI 	<ul style="list-style-type: none"> 100% del registro de devengados contables al 31 de diciembre 12 informes financieros reportados al MEF 100% de las cuentas conciliadas a fin de año y envío mensual de informes financieros a otras gestiones. 100% de las declaraciones y anexos realizados
APGF3	Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Control de garantías Gestión de cobro proceso coactivo Cuadre de recaudación diaria Conciliaciones bancarias 	Eficacia en el manejo de garantías Efectividad en el inicio de proceso coactivo Efectividad en el cierre de caja diario % de recaudación	<ul style="list-style-type: none"> 100% de garantías vigentes 40% de procesos coactivos iniciados 100% del diario de caja realizado 80% de recaudación efectiva
APGF4	Rentas Internas	<ul style="list-style-type: none"> Emisiones tributarias 	% eficiencia del índice de generación de emisiones tributarias	<ul style="list-style-type: none"> 100% de las emisiones planificadas realizadas
APGF5	Recuperación de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recuperación de cartera 	% de recuperación de cartera	<ul style="list-style-type: none"> 80% de recuperación de cartera coactivada

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

Los actores de la evaluación del desempeño para el proceso deberían de haber sido la Directora financiera y los coordinadores de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Rentas del GAD Municipal de Chone, sin embargo, el trabajo práctico se llevó a efecto únicamente en la Coordinación de contabilidad, cuya coordinadora evaluó al personal a su cargo. Las etapas del proceso de evaluación de desempeño, no se llevó a efecto, en virtud de no es una evaluación institucional, y se trata de la implementación de un proceso que no se lleva a efecto en la institución para que sea revisado por las autoridades competentes.

Los factores de evaluación de desempeño, de acuerdo a la Norma Técnica son: Los indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, los niveles de eficiencia del desempeño individual y los niveles de satisfacción de usuarios internos. En esta evaluación no se realiza la evaluación de los niveles de satisfacción de usuarios externos para no importunar a los usuarios con un proceso que no es institucional, y los niveles de cumplimiento de las normas internas tampoco se evalúa por cuanto corresponde a la Dirección de Talento Humano revisar las sanciones disciplinarias de cada uno de los servidores.

Para los indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, como no existe el perfil de puestos del GAD Municipal de Chone y el manual de procesos es generalizado por Dirección, únicamente se tomarán los procesos que en el documento que la Dirección de Talento Humano facilitó para la investigación, y se revisará cada uno de los factores emitidos.

Cabe destacar que en cada coordinación existe más personal que ejerce otras actividades y funciones de vital importancia además de las descritas en el Manual, por lo que se sugiere se actualice dicho manual antes de ser aprobado. Las ponderaciones y los subfactores a evaluar se determinaron de acuerdo a lo que se va evaluar y se compartió el 20% de evaluación externa entre los otros tres parámetros (tabla 21) con el fin cumplir el 100% del puntaje.

Tabla 21. Ponderación de evaluación para Coordinación de Contabilidad.

FACTORES	PONDERACIÓN	SUBFACTORES
Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno	45%	Metas relacionadas con los productos y/o servicios de la unidad
Niveles de eficiencia del desempeño individual	35%	Calidad de productos y/o servicios, oportunidad en la generación de productos, conocimientos específicos, competencias técnicas, competencias conductuales.
Niveles de satisfacción de usuarios internos	20%	Se sujetará a la evaluación de un solo producto o servicio de mayor impacto, participación y demanda a ser evaluada, realizado a través de atributos de calidad respecto a las características del servicio.

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

Al no contar el GAD Municipal de Chone de un perfil de puestos donde se determinen la generación de las funciones de ese puesto, la oportunidad de generación de los mismos, el nivel de conocimiento específico y general del servidor para esa función, las competencias técnicas y las competencias conductuales, las investigadoras con apoyo de la gestión de talento humano y la Coordinación de contabilidad, establecieron las actividades de cada coordinación (tabla 22), sin embargo se va a tomar exclusivamente a aquellas personas que llevan los procesos determinados en el Manual de Procesos no aprobado aún de la coordinación de Contabilidad.

Tabla 22. Resumen de perfil de puestos de la Dirección Financiera.

CODIGO APGF1 COORDINACIÓN DE PRESUPUESTO			
PRODUCTO O SERVICIO	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	COMPETENCIAS TECNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto institucional Reportes de liquidación del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto público Normas de presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento conductual, organización de la información e identificación de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo, orientación a resultados, aprendizaje continuo
CODIGO APGF2 COORDINACIÓN DE CONTABILIDAD			
PRODUCTO O SERVICIO	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	COMPETENCIAS TECNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> Registros contables Estados financieros Conciliación de cuentas Informes financieros Declaraciones tributarias, retenciones y reclamos al SRI 	<ul style="list-style-type: none"> Normas de contabilidad. Normas de presupuesto Contabilidad pública 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento conductual, organización de la información e identificación de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo, orientación a resultados, aprendizaje continuo
CODIGO APGF3 COORDINACIÓN DE TESORERIA			
PRODUCTO O SERVICIO	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	COMPETENCIAS TECNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> Control de garantías Gestión de cobro proceso coactivo Cuadre de recaudación diaria Conciliaciones bancarias 	<ul style="list-style-type: none"> Normas de tesorería Contabilidad pública 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento conductual, organización de la información e identificación de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo, orientación a resultados, aprendizaje continuo

CODIGO APGF4 COORDINACIÓN DE RENTAS INTERNAS			
PRODUCTO O SERVICIO	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	COMPETENCIAS TECNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
• Emisiones tributarias	• Normas Tributarias	• Pensamiento conductual, organización de la información e identificación de problemas.	• Trabajo en equipo, orientación a resultados, aprendizaje continuo
CODIGO APGF5 COORDINACIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA			
PRODUCTO O SERVICIO	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	COMPETENCIAS TECNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
• Gestión de recuperación de cartera	• Normas Tributarias • Normas de Tesorería	• Pensamiento conductual, organización de la información e identificación de problemas.	• Trabajo en equipo, orientación a resultados, aprendizaje continuo

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2022)

Las matrices utilizadas para la elaboración individual de cada uno de los servidores a evaluarse fueron las que constan en el anexo # x, y los resultados finales, después de las evaluaciones fueron excelentes, muy buenas y satisfactorias (tabla 23), con lo que queda demostrado que a pesar de que la gestión de talento humano no tenga precisado de manera oportuna la administración técnica del talento humano del GAD Municipal del cantón Chone, el desempeño de los servidores no se afecta, talvez por el tiempo de dedicación a las mismas funciones y a la auto capacitación que cada servidor podría estar realizando.

Tabla 23. Puntaje final de evaluación de desempeño Coordinación de contabilidad.

CODIGO DEL SERVIDOR	PRODUCTO O SERVICIO	PUNTAJE FINAL
APGF2-1	• Registros contables (funcionario 1)	• 95%
APGF2-2	• Registros contables (funcionario 2)	• 90%
APGF2-3	• Registros contables (funcionario 3)	• 85%
APGF2-4	• Conciliación de cuentas • Informes financieros	• 95%
APGF2-5	• Declaraciones tributarias, retenciones y reclamos al SRI	• 95%

Elaborado por: Investigadoras

Fuente. GAD Municipal Chone (2020)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los procesos que realiza la gestión de talento humano del GAD Municipal de Chone, están plasmados en el Orgánico Funcional por Procesos, como principal documento interno de la institución en la que deben fijarse otros documentos de obligatoria promulgación y aprobación como el Manual de Procesos que se encuentra elaborado y sin aprobación, faltando realizar el manual de perfil de puesto, que debe llevar claramente procesos, funciones, metas, indicadores de medición y aspectos profesionales, técnicos, así como actitudes y destrezas. Los procesos de la administración técnica por tanto son realizados sin lineamientos claros y legales y corresponden a la planificación que se realiza en conjunto con las áreas solicitantes, para seleccionar el personal con un proceso interno, cuya inducción se trata de socializar los reglamentos internos vigentes, con poca gestión de capacitación y sin evaluaciones de desempeño para el personal.
- La falta de documentos principales como un manual de procesos claro y completo, y el manual de perfil de puestos, donde se reflejen aspectos básicos para poner en marcha el plan de evaluación de desempeño, no ha permitido que en el GAD Municipal de Chone se haya realizado en ningún periodo dicho proceso. En esta investigación realizó un ensayo con las matrices en Excel que el Ministerio de Trabajo utilizaba antes de fortalecer la evaluación a través de mecanismo virtuales en la Coordinación de Contabilidad, haciendo el levantamiento de los procesos, metas, indicadores y perfil de puesto para realizar una evaluación de desempeño que reflejó resultados satisfactorios, buenos y excelentes.

- De los resultados reflejados en la coordinación de Contabilidad, se concluye que a pesar de que la gestión de talento humano tiene dificultades normativas para la administración técnica del talento humano, los servidores municipales responden favorablemente en el desempeño de sus funciones.
- Se diseñó un plan de mejora del talento humano, y se presenta un esquema para la evaluación de personal de manera oportuna y eficiente, a fin de cumplir con las normativas legales vigentes.

5.2. RECOMENDACIONES

- Los procesos que realiza la gestión de talento humano deben analizarse detenidamente, para poder determinar las ventajas y desventajas de su aplicación, puesto que de esta aplicación se va a determinar decididamente el desempeño laboral de los servidores de cada área de trabajo.
- La Dirección de talento humano deberá gestionar adecuadamente todos los procesos administrativos, de manera justa y equitativa, que permita mejorar el desempeño de los empleados municipales, para lo cual deberá ajustar su procedimiento de acuerdo a la normativa que exige el Ministerio de trabajo, en cada uno de los procesos internos que se lleva adelante en la institución, de esta manera se podrá conseguir mayor productividad y un eficiente rendimiento laboral a los empleados en sus funciones encomendadas.
- Mejorar el Manual de procesos y elaborar el manual de perfil de puestos, previo al inicio de las evaluaciones de desempeño de los funcionarios públicos municipales.

- Revisar y aplicar el plan de mejora propuesto y las matrices de evaluación de desempeño que se desarrollaron en base a las matrices del Ministerio de Trabajo para las evaluaciones de desempeño del personal municipal.

BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
- Gòmez, C., y De Leòn, E. (2014). Mètodo Comparativo. 250.
- Ministerio de Trabajo. (06 de septiembre de 2021). Formularios de evaluación .
Obtenido de www.trabajo.gob.ec: <https://bit.ly/3htDZs6>
- Bausela , E. (2015). SPSS: Un Instrumento de Análisis de Datos Cuantitativos. España.
- Bazán, Y, Tovarez R. (2022). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL TELETRABAJO, REVISTA FAECO SAPIENS ISSN L 2644-3821 Volumen 5 - Número 1 Enero – Junio 2022 pp.
- Benalcázar, G. (2020). Análisis de las Reformas Tributarias durante el período 2016-2019 y su incidencia en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta. Esmeraldas.
- Blake, P., y Wadhwa, D. (2020). Resumen Anual 2020: El Impacto del Covid-19. Banco Mundial.
- Botella, J., y Zamora, Á. (2017). El Meta-Análisis: una Metodología para la Investigación en Educación. Madrid-España.
- Briones, M. (2018). El sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí. Revista San Gregorio,, 22(1), 60-69. Obtenido de <https://bit.ly/2VAVwa2>
- Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. Dominio de las Ciencias, 2(4), 448-460. Obtenido de <https://bit.ly/3z4tDVy>
- Campos, G., y Nallely, N. (2016). La observación, un método para el estudio de la realidad. Xihma, 45-60.

- Campuzano, M.; Ziadet, E. y Echeverria, H. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. Revista Publicando, 3(7), 438-448. Obtenido de <https://bit.ly/3nmLPr9>
- Carhuancho, I., y Nolzco, F. (2019). Metodología de la investigación holística. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.
- Castro. (2016). Población y Muestra.
- Castro, W., Loor, G. y Pozo, J. (2018). Valoraciones críticas sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados municipales: Experiencias en la provincia de Manabí-Ecuador. Polo del Conocimiento, 3(12), 107-134. Obtenido de <https://bit.ly/3liaTgh>
- Cejas, M., Liccioni, E., Urrego, A. y Rojas, M. (2020). Gestión del talento humano clave para la pedagogía del reconocimiento. Orbis: revista de Ciencias Humanas, 16(46), 5-18. Obtenido de <https://bit.ly/3laLDbT>
- CEPAL. (2020). Los efectos del COVID-19 en el Comercio Internacional y la Logística.
- CEPAL. (2020). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Cifuentes, J. (2020). Crisis del Coronavirus: impuesto y medidas económicas en Europa y en el mundo.
- Constitución del Ecuador. (2008). CONSTITUCION DEL ECUADOR.
- Cusiyupanqui, C. (2018). Control de Calidad.
- Delgado, I., Bravo, W. y Parrales, C. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Gestión del Talento Humano. Revista Publicando, 3(7), 389-397. Obtenido de <https://bit.ly/3tvemvA>
- El Recreo. (2014). Microsoft Excel en Educaciòn. El Recreo .
- Escudero, C., y Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Ecuador : UTMACH.
- Fajardo, V. (2020). Condiciones del empleo formal e informal en Ecuador.

- Ferrer, M. (2016). Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016. Perú: Repositorio de la Universidad César Vallejo .
- Flores, L. (2017). Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del sur del Perú. Revista de Investigaciones: Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, 6(4), 348-361. Obtenido de <https://bit.ly/3k31YA6>
- Fontalvo Herrera, Tomás, De La Hoz Granadillo, Efraín, y Morelos Gómez, José. (2018). LA PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL. Dimensión Empresarial, 16(1), 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- GADM-Chone. (12 de septiembre de 2021). Dependencias Municipales. Obtenido de GADM Chone: <https://bit.ly/3htanuL>
- García, E., y Lena, F. (2018). Aplicación del metodo delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLABS. Empiria. Revista De metodología De Ciencias Sociales(40), 129-166.
- García, J. y Loor, G. . (2020). Limitantes en la evaluación del desempeño en Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en Ecuador. Dominio de las Ciencias, 6(3). Obtenido de <https://bit.ly/3C6dVuY>
- Gauchi, V. (2017). Estudio de los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos utilizadas en bibliotecología y ciencia de la información. Revista Española de Documentación Científica, 40(2), 1-13. Obtenido de <https://bit.ly/3EqVvHe>
- Heredia, M. y Narváez, C. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía,, 6(12), 213-241. Obtenido de <https://bit.ly/3E7DbTh>
- Hernández , R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D. F.: McGraw-Hill.

- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodríguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A. J., y Moreno Ponce, L. A. (2018). Metodología de la Investigación Científica.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta,. México.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la Investigación.
- Hernández, A., Placencia, M. R., Indacochea, B., Quimis, A., y Moreno, L. (2018). Metodología de la investigación científica. (Vol. 15). Ecuador : Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Hernández, C., y Batista, P. (2018). Metodología de la investigación (Sexta ed.).
- INEC. (2020). Proyecciones Poblacionales 2010 - 2020. Quito: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
- Johnson, M., Saletti, L., y Tumas, N. (2020). Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina. Scielo.
- Juárez, J. (2016). Administración y evaluación del Personal . Ciudad de México: Dos Consultores.
- Lara, E. (2013). Fundamentos de Investigación.
- Laboy, C. (2021). 9 estrategias de gestión del talento humano para tu empresa, Recuperado de <https://factorialhr.es> › blog › estrategias-gestión-de talento ..
- Leiva, K. (2021). Incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Baños del Inca. Cajamarca: Repositorio de la Universidad de Cajamarca. Obtenido de <https://bit.ly/2Xp7SCI>
- Lopera, J., Ramírez, C. A., Zuluaga, M., y Ortiz, J. (2010). El Método Analítico como Método Natural. Redalyc.
- López, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. Educación XX1, 21(1), 17-40.
- López, P. (2004). Población, Muestra y Muestreo. Scielo.
- López, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

- LOSEP. (6 de octubre de 2010). Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial 264. Obtenido de <https://bit.ly/3C7IP5Y>
- LOUFFAT, E. (2005). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. *Revista EAN*, 53, 24 -35.
- Maguiña, C., Gastelo, R., y Tequen, A. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. SCIELO.
- Mantilla, A. Rojas, M. (2019). Realidad de las estructuras organizacionales en el sector público ecuatoriano 2007-2016. *Ciencias Administrativas| Año 7 | N° 13 Enero - Junio 2019* <https://doi.org/10.24215/23143738e038> ISSN 2314 – 3738
- Martínez , R., y Tuya, L. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman -Caracterización. Scielo.
- Mayorga, T. (2020). Nuevas Reformas Tributarias y su impacto en la economía del Ecuador.
- Mayorga, T., Campos, L., Arguello, C., y Villacis, J. (2020). Nuevas Reformas Tributarias y su impacto en la economía del Ecuador.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Justificativo Proforma Presupuesto General del Estado 2019.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Informe de Ejecución Presupuestaria.
- Mosteiro, M. y Porto, A. (2017). La investigación en educación. *SciELO Books*, 43(8), 13-40. Obtenido de <https://bit.ly/3zfyJOF>
- Naciones Unidas. (2020). Informe: El Impacto del Covid-19 en América Latina y el Caribe.
- Navarro, S. (2016). Evaluación de desempeño, paso a paso. Miami: Snr Consultores.
- NAGLES, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 54, 99 - 114.
- Neill, D., y Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: Utmach.
- OMS. (2020). Emergencia Mundial.

- Perez, L., Perez, R., y Seca, M. (2020). Metodología de la investigación científica. Argentina : Editorial Maipue.
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. Cuadernos de contabilidad, 18(46), 11. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- PUCE-IIE. (2020). La Gobernabilidad y las posibles medidas de política económica durante y post COVID-19.
- Quero , M. (2010). Confiabilidad y Coeficiente Alpha de Cronbach. Redalyc, 249.
- Quispe, G., Arellano, O., Rodriguez, E., Negrete, O., y Vélez, K. (2019). Las reformas tributarias en el Ecuador. Análisis del periodo 1492 a 2015. Espacios, 21.
- Reglamento-LOSEP. (1 de abril de 2011). Reglamento de la LOSEP, Registro Oficial 418. Obtenido de <https://bit.ly/3nFZo5l>
- Restrepo , L., y González., J. (2007). De Pearson a Spearman. Redalyc, 4.
- Rodríguez, A., y Pèrez, A. (2017). Mètodos Científicos de Indagaciòn y de Construcciòn del Conocimiento. Scielo, 186.
- Ruiz, M., Arias, I., Ibarra, M., y Sanandrés, L. (2018). El Sistema Tributario Ecuatoriano y El Presupuesto General del Estado.
- Salazar, C., y Del Castillo, S. (2018). Fundamentos Básicos de Estadística.
- Solis-Luis, F., Victoria-Quinto, D., Balvin, L., Berrocal, C., Gómez-Palomino, J., y Sardón-Meneses, E. (2022). Influencia del talento humano de los funcionarios en la gestión municipal de la provincia de Huancayo, Perú. Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno, 3(1), 22–29. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.002>
- Soto, G. (2017). Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano. Revista Publicando, 13(3), 14-32. Obtenido de <https://bit.ly/3nl4B2b>
- Tancara Q., C. (1993). La Investigación Documental. Scielo.
- Tonon, G. (2011). La Utilización del Método Comparativo en Estudios Cualitativos en Ciencia Política y Ciencias Sociales.
- Torres, D. (2016). La responsabilidad social empresarial, más allá de lo legal. Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios, 3(1), 4-5. Obtenido de <https://bit.ly/2Vzlbic>

- Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. Signos: Investigación en sistemas de gestión, 10(2), 103-117. Obtenido de <https://bit.ly/3k0xIFI>
- UCE. (2020). Asamblea del Sistema de Educación Superior (UCE, 2020).
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. Revista Cubana de Salud Pública, 43(4), 648-649.
- World Vision. (2020). Consecuencias del Covid-19. WORLD VISION INTERNACIONAL.
- Zambrano, F. y Molina, C. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. Revista Publicando, 3(7), 257-266. Obtenido de <https://bit.ly/3k0DiYL>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Chone.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL
FÉLIX LÓPEZ
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHONE

Objetivo: Determinar la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente los aspectos de la presente encuesta, marque con una X y seleccione la opción que tenga mayor relación con su criterio.
2. Para responder cada una de las cuestiones, aplique la siguiente escala: Totalmente en desacuerdo (1); De acuerdo (2); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); De acuerdo (4); Totalmente de acuerdo (5)
3. Sírvase contestar todo el cuestionario con veracidad. Sus criterios serán utilizados únicamente en los propósitos de esta investigación. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima

Datos

Edad: 18-30 ; 31-43 () ; 44-56 () ; 56-68 ()

Sexo: Masculino Femenino ()

Cargo: Jefe Colaborador ()

Anexo 2. Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Chone.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que la selección del personal en el GADM-Chone se lo realiza mediante un adecuado proceso de reclutamiento y selección?					
2	¿Las actividades que usted realiza en su trabajo diario, están acorde al puesto con el que fue vinculado a la institución?					
3	¿Considera que el proceso de inducción para las nuevas personas contratadas en el GADM-Chone, les permite conocer de manera precisa, la información general de la institución, así como sus funciones, objetivos y metas a alcanzar?					
4	¿Recibe capacitación adecuada para el perfeccionamiento de las habilidades y capacidades, que le permita desempeñar de manera eficiente sus funciones?					
5	¿Considera que la evaluación de desempeño de los servidores públicos del GADM-Chone, se lo realiza en el tiempo determinado por la ley?					
6	¿Los resultados de la evaluación del desempeño, es notificada a cada uno de los servidores públicos evaluados?					
7	¿Es usted informado habitualmente sobre el avance de metas y logro de objetivos?					
8	¿Brinda el GADM-Chone, alguna clase de motivación e incentivos a los servidores públicos que han demostrado cumplimiento en sus actividades?					
9	¿Ofrece el GADM-Chone, reconocimientos o promociones a los servidores públicos por los objetivos alcanzados en su gestión?					
10	¿La Unidad de Administración del Talento Humano implementa estrategias para incrementar la productividad de cada uno de sus empleados?					
11	¿Considera que los programas de capacitación son una estrategia eficiente para incentivar mejoras en el desempeño laboral de los empleados?					
12	¿Considera, que las actividades que usted realiza en su trabajo diario, ha permitido mayor productividad a la institución?					
13	¿En su área de trabajo, se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo?					
14	¿Considera, que el clima organizacional que se percibe en la institución, ha permitido un mayor desempeño laboral de los servidores?					
15	¿El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano que permite mejorar el desempeño laboral a sus colaboradores?					

Anexo 3. Entrevista a la Directora de Talento Humano del GAD Chone.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABI MANUEL
FÉLIX LÓPEZ
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHONE

Objetivo: Obtener información sobre la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

Datos:

Departamento:

Fecha:

Cargo:

Pregunta

1. ¿Considera que la selección del personal en el GADM-Chone se lo realiza mediante un adecuado proceso de reclutamiento y selección?
2. ¿Considera usted que las actividades que realiza los servidores públicos del GADM-Chone, están acorde al puesto con el que fue vinculado a la institución?
3. ¿En el proceso de inducción que se realiza a las nuevas personas contratadas, les permite conocer de manera precisa, la información general de la institución, así como sus funciones, objetivos y metas a alcanzar?

Anexo 4. Entrevista a la Directora de Talento Humano del GAD Chone.

4. ¿Realiza la UATH del GADM del Cantón Chone, planes de capacitación y programas de incentivos que permita aumentar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos?
5. ¿Se realizan las evaluaciones del desempeño laboral de los servidores públicos, de acuerdo a la normativa vigente del Ministerio de Trabajo?
6. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño, es notificada a cada uno de los servidores públicos evaluados en el tiempo determinado por la Ley?
7. ¿Brinda el GADM-Chone, alguna clase de motivación e incentivos a los servidores públicos que han demostrado cumplimiento en sus actividades?
8. ¿La Unidad de Administración del Talento Humano implementa estrategias para incrementar la productividad de cada uno de sus empleados?
9. ¿Considera, que el clima organizacional que se percibe en la institución, ha permitido un mayor desempeño laboral de los servidores?
10. ¿El GADM del Cantón Chone, cuenta con un manual de gestión de talento humano que permite mejorar el desempeño laboral a sus colaboradores?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5. Formulario de metas por unidad del Ministerio de Trabajo.

		METAS POR UNIDAD				Fecha: 08/09/2018 Versión: 01.0 Página: 1 de 1 Código: IN-CEP-01-02705-01
INSTITUCIÓN:						
UNIDAD/PROCESO:						
FECHA DE DEFINICIÓN DE METAS:						
FECHA DE LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS:						
#	PRODUCTOS/SERVICIOS	INDICADOR	META PROYECT	META CUMPLID	PORCENTAJE DE	OBSERVACIONES
1	REGISTRO DE RECAUDACIONES DIARIAS	REGISTRO DEL 100% DE LAS TRANSACCIONES MENSUALES	30	30	100,00%	
2	REGISTRO DE PAJAS DIARIAS	REGISTRO DEL 100% DE LAS TRANSACCIONES MENSUALES	20	20	100,00%	
3	REGISTRO DE EMISIONES DIARIAS	REGISTRO DEL 100% DE LAS TRANSACCIONES MENSUALES	20	20	100,00%	
4	CONTROL DOCUMENTAL DE INGRESOS, PAJAS Y EMISIONES	CONTROL DOCUMENTAL AL 100% DE LAS TRANSACCIONES MENSUALES	70	70	100,00%	
5	ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE INGRESO, PAJAS Y EMISIONES	CONTROL DEL 100% DE LAS TRANSACCIONES MENSUALES	70	70	100,00%	
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS POR UNIDAD					100,00%	

Anexo 6. Formulario de Asignación de Responsabilidades del Ministerio de Trabajo.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Fecha:	25-mar-2018
		Versión:	1.2
		Página:	1 de 1
		Código:	IH-GEF-02-02-FOR-02
INSTITUCIÓN:	Gobierno Municipal del Cantón Chone	UNIDAD / PROCESO:	CONTABILIDAD
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:	CEDENO RIVADENEIRA MARIA TERESA	PUESTO INSTITUCIONAL:	ASISTENTE CONTABILIDAD
NÚMERO DE CEDULA:		OPERACIONAL:	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:	GARCIA VERA MARIA PATRICIA	ROL DE PUESTO:	EJECUCIÓN DE PROCESOS
		NÚMERO DE CEDULA DEL JEFE INMEDIATO:	130622761-0
N°	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME:	PRODUCTO INTERMEDIO:	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
1.-	REGISTRO DE RECAUDACIONES DIARIAS	REGISTRO CONTABLE	CONTABILIDAD, TIC
2.-	REGISTRO DE BAJAS DIARIAS	REGISTRO CONTABLE	CONTABILIDAD, TIC
3.-	REGISTRO DE EMISIONES DIARIAS	REGISTRO CONTABLE	CONTABILIDAD, TIC
4.-	CONTROL DOCUMENTAL DE INGRESOS, BAJAS Y EMISIONES	DOCUMENTOS COMPLETOS POR PROCESOS	NORMAS DE CONTROL INTERNO, TIC
5.-	ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE INGRESO, BAJAS Y EMISIONES	ARCHIVO ADECUADO DE GESTION DE INGRESOS	NORMAS DE CONTROL INTERNO, TIC
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			
11.-			
12.-			
13.-			
14.-			
15.-			

Anexo 7. Formulario de Asignación de Responsabilidades del Ministerio de Trabajo.

16.-			
17.-			
18.-			
19.-			
20.-			
MISIÓN DEL PUESTO: Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña:			
REGISTRO, CONTROL Y ARCHIVO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LAS CUENTAS DE INGRESOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTON CHONE			
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Describe puesto, unidad, institución u cliente)			
N°	INTERNO	EXTERNO	
1.-	ANALISTA DE CONTROL CONTABLE	COORDINADOR DE PRESUPUESTO	
2.-	COORDINADORA DE CONTABILIDAD	COORDINACIÓN DE TESORERÍA	
3.-	ANALISTA DE CONTROL TRIBUTARIO	COORDINACIÓN DE TECNOLOGÍA	
N°	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
20	Pensamiento Conceptual	Media	Analizar situaciones presentarse utilizando los conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos para analizar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otras.
27	Organización de la Información	Baja	Clarifica documentos para su lectura.
41	Identificación de Problemas	Media	Identificar problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad a proceso; determina parámetros para su solución.
N°	COMPETENCIAS CONDUCTUAL	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
2	Trabajo en Equipo	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora el conocimiento teórico y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
8	Orientación a los Resultados	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejores. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plasmarlos en actividades.
23	Aprendizaje Continuo	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Fecha:			
<hr style="width: 100%;"/>		<hr style="width: 100%;"/>	
Firma del Servidor Público		Firma del Jefe Inmediato	
Nombre: CEDERO RIVADENEIRA MARIA TERESA		Nombre: GARCIA VERA MARIA PATRICIA	
Nº. Cédula: 000000000-0		Nº. Cédula: 130622761-0	

Anexo 8. Formulario Niveles de eficiencia del desempeño individual del Ministerio de Trabajo.

NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL				Versión: 01.2
				Página: 1 de 1
				Código: IM-CEP-02-02700-01
INSTITUCIÓN:	GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CHONE	UNIDAD / PROCESO:	CONTABILIDAD	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR	CEDEÑO RIVADENEIRA MARIA TERESA	PUESTO INSTITUCIONAL:	ASISTENTE CONTABILIDAD	
DIRECCIÓN:		GRUPO OCUPACIONAL:	0	0
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	ROL DE PUESTO:	EJECUCIÓN DE PROCESOS	

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES			
No.	PRODUCTO INTERMEDIO	CALIDAD	OPORTUNIDAD
1.-	REGISTRO CONTABLE	Excelente	En el tiempo previsto
2.-	REGISTRO CONTABLE	Excelente	En el tiempo previsto
3.-	REGISTRO CONTABLE	Excelente	En el tiempo previsto
4.-	DOCUMENTOS COMPLETOS POR PROCESOS	Excelente	En el tiempo previsto
5.-	ARCHIVO ADECUADO DE GESTION DE INGRESOS	Excelente	En el tiempo previsto
6.-	0		
7.-	0		
8.-	0		
9.-	0		
10.-	0		
11.-	0		
12.-	0		
13.-	0		
14.-	0		
15.-	0		
16.-	0		
17.-	0		
18.-	0		
19.-	0		
20.-	0		

PERFIL DEL PUESTO		PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	B	R	I	
1.-	CONTABILIDAD, TIC	☉	○	○	
2.-	CONTABILIDAD, TIC	☉	○	○	
3.-	CONTABILIDAD, TIC	☉	○	○	
4.-	NORMAS DE CONTROL INTERNO, TIC	○	☉	○	
5.-	NORMAS DE CONTROL INTERNO, TIC	○	☉	○	
6.-	0	○	○	○	
7.-	0	○	○	○	
8.-	0	○	○	○	
9.-	0	○	○	○	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	
Calidad	Oportunidad
Excelente	En el tiempo previsto
Buena	Después del tiempo previsto
Mala	No entrega

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LOS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Calificación	Descripción
Bueno	Demuestra un alto nivel de conocimiento
Regular	Le falta profundizar sus conocimientos
Insuficiente	No posee los conocimientos

Anexo 9. Formulario Niveles de eficiencia del desempeño individual del Ministerio de Trabajo.

COMPETENCIAS TÉCNICAS				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
Nº.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	D	MD	ND	
26	Planamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentando soluciones de las acciones a tomar, todóricas o adquiridas con la experiencia. Utiliza y adapta las concepciones principiares adquiridas para solucionar problemas en la ejecución de programar, proyectar y extraer.	⊕	○	○	
27	Organización de la Información	Baja	Clarifica documentos para su registro.	⊕	○	○	
41	Identificación de Problemas	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad de proceso, determina parámetros para su solución.	⊕	○	○	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Calificación	Descripción
Desarrollada	Competencia totalmente desarrollada
Medianamente Desarrollada	Le falta desarrollar dicha competencia
No Desarrollada	No posee dicha competencia

COMPETENCIAS CONDUCTUALES				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
Nº.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	N	
2	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora y reconoce la idea y experiencia de los demás, mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.	⊕	○	○	
8	Orientación a los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejores. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	○	⊕	○	
23	Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	○	⊕	○	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Calificación	Descripción
Siempre	Demuestra la competencia
Frecuentemente	Casi siempre demuestra la competencia
Nunca	No demuestra la competencia

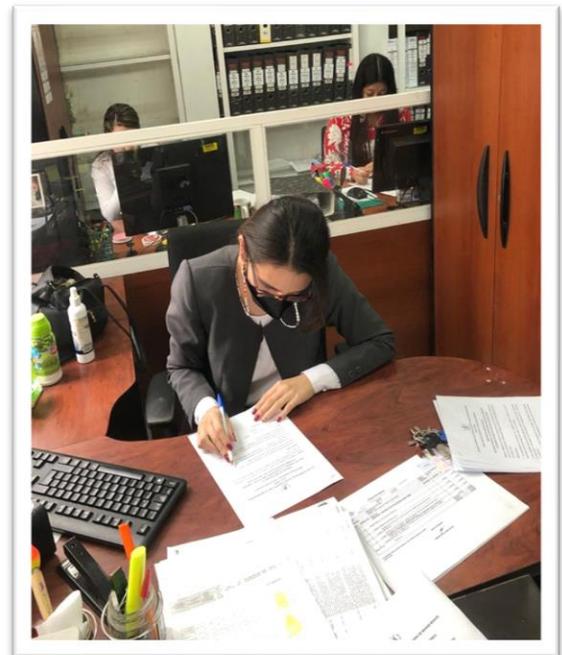
* Esta información se consignará en los cuadros establecidos en los literales 3.3 - 3.4 - 3.5 del artículo 10 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

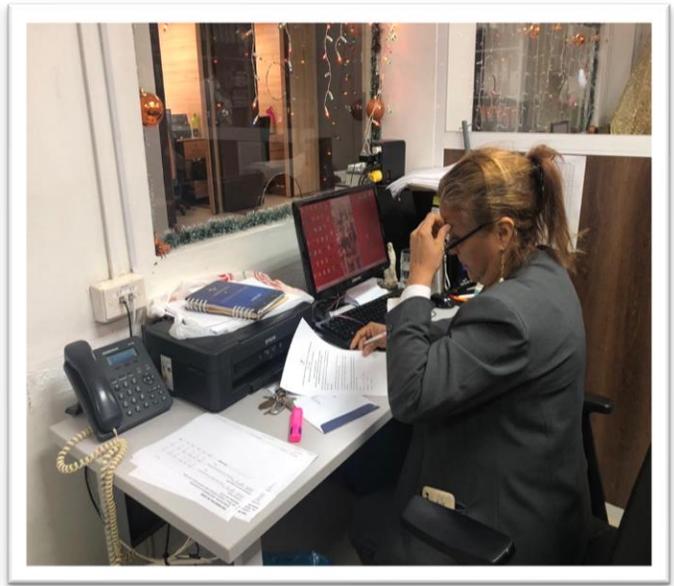
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	100%	
Calidad y oportunidad de los productos/servicios entregados (Resultado automático)	99,99%	
Conocimientos específicos (Resultado automático)	27,00%	
Competencias técnicas (Resultado automático)	10,00%	
Competencias conductuales (Resultado automático)	8,33%	
TOTAL: (Resultado automático)	95,33%	
B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS		
SANCIÓN ADMINISTRATIVA (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Límite de 3%	%	
N/A	0,0%	
N/A	0,0%	
TOTAL: (Resultado automático)	0,0%	
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultado automático)		
FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
A.- NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	95,33%	EXCELENTE
B.- SANCIÓN ADMINISTRATIVA	0,0%	
TOTAL (Resultado automático)	95,33%	

Fecha:

Firma del Jefe Inmediato

Anexo 10. Fotos de aplicación de encuestas a servidores públicos del GAD Chone.





Anexo 11. Foto de entrevista realizada a la Directora de Talento Humano GAD Chone.

