



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**TEMA:**

**ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO PARA ASUMIR COMPETENCIAS DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR**

**AUTORES:**

**CARLOS FABIAN BASURTO RENDÓN  
ERIKA STEFANÍA SALAS CASTRO**

**TUTORA:**

**ING. ANDREA SOFÍA MENDOZA ZAMBRANO, MG**

**CALCETA, JULIO DEL 2016**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Carlos Fabian Basurto Rendón y Erika Stefanía Salas Castro, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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 por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

---

**CARLOS FABIAN BASURTO RENDÓN**

---

**ERIKA STEFANÍA SALAS CASTRO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Andrea Sofía Mendoza Zambrano certifica haber tutelado la tesis **ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA ASUMIR COMPETENCIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollada por Carlos Fabian Basurto Rendón y Erika Stefanía Salas Castro, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. ANDREA SOFÍA MENDOZA ZAMBRANO, MG.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA ASUMIR COMPETENCIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Carlos Fabian Basurto Rendón y Erika Stefanía Salas Castro, previa a las obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**LCDO. NORGE BALTAZAR GUERRERO BRIONES, MG.**  
**MIEMBRO**

---

**ECON. ERNESTO MIGUEL GUEVARA CUBILLAS, MG.**  
**MIEMBRO**

---

**ING. MARYS BEATRIZ IRIARTE VERA MG.**  
**PRESIDENTA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios el creador por concederme este milagro que se llama vida y de esta manera darme la oportunidad de seguir adelante persiguiendo siempre una estabilidad emocional.

A mi familia que siempre está presente con mis ideas y tienen un papel muy importante en la toma de mis decisiones, su apoyo fue de suma importancia.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me abrió sus puertas, logrando adquirir conocimientos esenciales a través de maestros idóneos que impartieron su saber para ser un profesional de calidad, en especial a nuestra tutora Ing. Andrea Sofía Mendoza Zambrano que me supo guiar y corregir durante el trayecto de la elaboración de la tesis.

A lo señores miembros del tribunal por la colaboración, el aporte brindado en cada una de sus reuniones y por brindarme la oportunidad de compartir sus conocimiento y experiencias.

**CARLOS FABIAN BASURTO RENDÓN**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la oportunidad de vida y lograr esta meta.

A mi madre María Salas a quien le debo todo lo que soy ahora, le agradezco todos los sacrificios que ha hecho por mí y por su desinteresada ayuda.

A mi padrino Benedo Valdiviezo que siempre estuvo brindándome su apoyo incondicional y aunque hoy no este físicamente sé que desde el cielo me cuida y me guía para que todo salga bien.

A mi hermana, mis tias y demás familia en general que de una u otra manera han hecho posible que logre es nuevo triunfo.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me abrió sus puertas, logrando adquirir conocimientos esenciales a través de maestros idóneos que impartieron su saber para ser un profesional de calidad, en especial a nuestra tutora Ing. Andrea Sofía Mendoza Zambrano que me supo guiar y corregir durante el trayecto de la elaboración de la tesis.

A lo señores miembros del tribunal por la colaboración, el aporte brindado en cada una de sus reuniones y por brindarme la oportunidad de compartir sus conocimiento y experiencias.

**ERIKA STEFANÍA SALAS CASTRO**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, a mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

**CARLOS FABIAN BASURTO RENDÓN**

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a mi amada madre María Salas, por su ejemplo de perseverancia, amor y apoyo en todo momento de mi vida.

A mí adorado hijo Andrés que me motiva día a día a superarme y luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi hermana Angelica y mi sobrino Cristhian por brindarme el incondicional abrazo lleno de amor y sinceridad.

A mi hermano Cristhian que aunque no esté físicamente con nosotras, me Bendice y me protege desde el cielo.

**ERIKA STEFANÍA SALAS CASTRO**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN .....	xiii
PALABRAS CLAVE.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
KEYWORDS .....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	5
2.1.1. ESTRUCTURA .....	5
2.2. SERVICIOS PÚBLICOS.....	6
2.2.1. IMPORTANCIA DEL SERVICIO PÚBLICO .....	7
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO PÚBLICO .....	8
2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.....	9
2.2.4. EFICIENCIA DEL SERVICIO PÚBLICO.....	11
2.2.5. EFICACIA DEL SERVICIO PÚBLICO .....	12
2.3. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO .....	13
2.3.1. GAD REGIONALES.....	14

2.3.2.	GAD PROVINCIALES .....	14
2.3.3.	GAD CANTONALES.....	14
2.4.	TALENTO HUMANO.....	14
2.4.1.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	16
2.5.	CAPACIDAD DE GESTIÓN.....	17
2.6.	GESTIÓN POR COMPETENCIA.....	18
2.6.1.	TIPOS DE COMPETENCIAS .....	19
2.7.	TÉCNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS.....	21
2.8.	COMPETENCIAS DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN .....	23
2.8.1.	DE LAS COMPETENCIAS ADICIONALES Y RESIDUALES .....	24
2.8.2.	DEL PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA .....	26
2.8.3.	COMPETENCIAS DE TRÁNSITO, TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL.....	29
2.9.	VARIABLES.....	32
2.9.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE .....	32
2.9.2.	VARIABLE DEPENDIENTE.....	33
2.10.	MÉTODOS.....	33
2.10.1.	MÉTODO INDUCTIVO .....	33
2.10.2.	MÉTODO DEDUCTIVO .....	34
2.11.	TÉCNICAS.....	34
2.11.1.	ENTREVISTA .....	35
2.12.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
2.12.1.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	36
2.12.2.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	37
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	38
3.1.	UBICACIÓN.....	38
3.2.	DURACIÓN DEL TRABAJO.....	38
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	38
3.3.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE .....	38
3.3.2.	VARIABLE DEPENDIENTE.....	38
3.4.	PROCEDIMIENTO.....	38
3.5.	MÉTODOS.....	40
3.6.	TÉCNICAS.....	41
3.7.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	41

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	62
5.1. CONCLUSIONES.....	62
5.2. RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA .....	64
ANEXOS .....	69

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA 1. MODELO DE COMPETENCIA PROFESIONAL.....	19
CUADRO 4.1. COMPETENCIAS DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR Y SU GRADO DE COMPLEJIDAD.....	39
CUADRO 4.2. NÚMERO DE TRABAJADORES Y ACTIVIDADES .....	40
CUADRO 4.3. ACTIVIDADES ELIMINADAS .....	42
CUADRO 4.4. MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO DEL ÁREA DE SUBPROCESO DE PRESUPUESTO .....	43
CUADRO 4.5. MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO DEL ÁREA DE SUBPROCESO DE CONTABILIDAD.....	46
CUADRO 4.6. MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO DEL ÁREA DE SUBPROCESO DE BODEGA.....	49
CUADRO 4.7. MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO DEL ÁREA DE SUBPROCESO DE TESORERÍA .....	52
CUADRO 4.8. MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO DEL ÁREA DE SUBPROCESO DE RENTAS .....	55

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó con el objetivo de conocer los problemas que existen en las instituciones públicas de nuestro país y a su vez darle solución, aplicando los conocimientos adquiridos en las aulas de clases, la investigación está basada en diagnosticar la capacidad de gestión del talento humano para asumir competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar de acuerdo con la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, los métodos de investigación que se aplicaron fueron el inductivo partiendo de la información específica para argumentar la idea general, y el deductivo se utilizó para llegar a conclusiones que permitieron desarrollar alternativas de solución que mejoren la gestión del talento humano en la institución, además se aplicó una entrevista al alcalde con el fin de conocer las competencias que tiene asumidas el GAD, y recabar más datos que sustenten la investigación, con la observación directa se pudo conocer las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de trabajo la cual establecieron pautas idóneas para la solución de la problemática, con las técnicas aplicadas se logró a detectar el grado de complejidad que tiene cada competencia al momento de ser ejecutada, las actividades que desarrolla cada departamento permitió elaborar una matriz de dimensionamiento en la que se determinaron los tiempos en que se ejecutan cada una de éstas, teniendo en cuenta que necesario desarrollar una evaluación de proceso al Talento Humano con el propósito de optimizar el desempeño de la gestión administrativa.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión por competencia, capacidad institucional, COOTAD, servicios públicos, eficiencia, eficacia.

## **ABSTRACT**

This research was conducted to know the problems that exist in public institutions in our country and in turn give a solution, applying the knowledge acquired in the classroom, research is based on diagnosing the ability of human talent management to assume powers of the Autonomous Government Decentralized canton Bolivar in accordance with the Constitution and the Organic Code of Territorial Organization Autonomy and Decentralization, research methods applied were the inductive basis of the specific information to argue the general idea, and deductive was used to reach conclusions that helped to develop alternative solutions to improve the management of human resources in the institution, and an interview was applied to the mayor in order to know the competitions that has assumed the DAG, and gather more data supporting the research, direct observation it was known the activities developed in each of the areas of work which established appropriate guidelines for the solution of the problem, with the techniques applied was achieved detect the degree of complexity of each competition when being executed, the activities developed by each department allowed to develop a matrix sizing in which the days running each of them were determined, considering it necessary to develop a process evaluation human talent in order to optimize the performance of administrative management.

## **KEYWORDS**

Competition management, institutional capacity, COOTAD, utilities, efficiency, effectiveness.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas del estado, las cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión pública para responder a las demandas de la sociedad quien presenta una nueva actitud ante los entes gubernamentales con renovada visión.

Los nuevos estilos de gestión de la administración pública, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles; en ese sentido la gestión por competencias ha sido utilizada mundialmente por organizaciones de alto desempeño como una herramienta clave para alcanzar su éxito.

La capacidad de gestión en la organización es la encargada de medir si la institución tiene posibilidad de cumplir con los trabajos acordados, actuales y futuros, en talento humano es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable.

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Bolívar, durante sus años de servicio a la comunidad ha logrado un proceso de organización y planificación que permite ejercer el desarrollo administrativo y financiero, cuyos propósitos están sustentados en la eficiencia y eficacia, logrando mantener el orden público, prestar los servicios indispensables para satisfacer las necesidades elementales de carácter general y realizar las obras públicas municipales requeridas por la comunidad.

En el artículo 240 de la Constitución del Ecuador, (2008) establece que los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos

metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

En la actualidad el Gobierno Central está asignando nuevas competencias a los GAD de acuerdo con la Constitución y el COOTAD, sin embargo se desconoce la capacidad operativa con la que cuenta y si su talento humano está capacitado para responder a las nuevas competencias que por ley han sido asignadas.

El talento humano de la entidad obedece a la planeación, organización, desarrollo y coordinación, debiendo responder con un desempeño eficiente para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Posee el talento humano del GAD del Cantón Bolívar la capacidad de gestión para asumir las competencias que le son asignadas por el Consejo Nacional de Competencias?

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Según la Constitución de la República del Ecuador, 2008 en el Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En el Art. 239 de esta Constitución declara que el régimen de los GAD se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un Sistema Nacional de Competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Según el Art. 113 del COOTAD, 2012. Las competencias son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias.

Esta investigación se realiza con la finalidad de fortalecer los conocimientos de las competencias que tiene el GAD del cantón Bolívar ya que es de gran importancia conocer si esta institución cuenta con la capacidad para asumir las competencias que le son asignadas.

De manera social se benefician los empleados ya que con el estudio de la capacidad de gestión para asumir las competencias en el GAD y la matriz de dimensión operativa que se realice, se podrá conocer si la institución cuenta con capacidad operativa y con personal capacitado para asumir las competencias que en un futuro le serán asignadas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la capacidad de gestión del talento humano para asumir las competencias del GAD del cantón Bolívar de acuerdo con la Constitución y el COOTAD.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Revisar el marco legal que sustenta el talento humano, capacidad de gestión y el trabajo de los gobiernos autónomos descentralizados como base teórica de la investigación.
- Identificar las competencias actuales que el GAD del cantón Bolívar tiene asignadas.
- Elaborar una matriz de dimensionamiento que determine la capacidad operativa del GAD del cantón Bolívar, partiendo de las competencias laborales de su talento humano.
- Sociabilizar los resultados de la investigación al Concejo del GAD del cantón Bolívar.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Con el diagnóstico de la capacidad de gestión en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar se podrán identificar las posibles competencias que pueda asumir el talento humano de acuerdo con la Constitución y el COOTAD.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR**

#### **2.1.1. ESTRUCTURA**

Según el Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar, en cumplimiento adecuado de políticas, objetivos y metas institucionales, que se perfeccionan con la implementación de instrumentos que determinen, normen y agiliten las diferentes acciones de trabajo hacia una gestión efectiva de servicios; vigente desde enero del 2011, la institución está integrada por gestión de procesos.

El Proceso Legislativo, que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de sus objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores. Está integrado por el Concejo Municipal.

El Proceso Gobernante, que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de administrar, coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos. Está integrado por la Alcaldía.

El Proceso Habilitante Asesor, que corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos y subprocesos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor. Está integrado por las Comisiones Especiales y Permanentes del Concejo, Gestión Legal y la Unidad de Auditoría Interna.

Los Procesos Sustantivos o Productivos; Generadores de valor, son los encargados de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el usuario; encargados de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la Municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Está integrado por: Gestión de Obras Públicas, Gestión de Operación y Mantenimiento de los Servicios Públicos y Gestión Social.

Procesos Habilitantes o de Apoyo, es el que presta asistencia técnica, administrativo y social de tipo complementario a los demás Procesos y a la ciudadanía. Está integrado por: Gestión Financiera, Gestión de Desarrollo Administrativo, Secretaría General y Gestión de Planificación.

## **2.2. SERVICIOS PÚBLICOS**

Actualmente la tendencia conceptual de servicio público tiende a definirlo como toda actividad directa o indirecta de la administración pública, cuyo cumplimiento debe ser asegurado, regulado y controlado por el propio Estado y cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades colectivas por un procedimiento de derecho público; es decir, un régimen a través del cual se satisfacen las necesidades colectivas que se caracteriza por la subordinación de los intereses privados al interés general (Rodríguez, 2013).

Sarmiento (2010) proponen una definición descriptiva de servicio público que complementa los conceptos parciales de otros tratadistas, entendiendo por tal a la actividad administrativa desarrollada por entidades estatales o por su delegación, que tienen por finalidad satisfacer necesidades individuales de importancia colectiva, mediante prestaciones materiales en especie, periódicas y sistemáticas, que constituyen el objeto esencial de una concreta relación jurídica con el administrado y asegurada por normas y principios que tienden a dar prerrogativas de derecho público a quien la cumple para permitirle la mejor satisfacción de las necesidades colectivas.

Nahón y Bonofiglio (2010) los servicios públicos son aquellas actividades de utilidad pública con características de red cuya garantía de prestación corresponde en forma indelegable al Estado, quien en tanto poseedor de la titularidad o publicatio debe velar porque sean prestados en forma regular, uniforme, general y continua.

Los servicios públicos son un conjunto de actividades de carácter gratuito, gestionados por el Estado y tienen como finalidad brindarles una mejor calidad de vida respondiendo a las necesidades de la sociedad. En consecuencia, el objeto o finalidad del servicio público es satisfacer una necesidad pública, o necesidad de interés público que significa la suma de las necesidades individuales; no presupone necesariamente que todos los individuos de la sociedad deben tenerla, sino que sólo una mayoría de ellos la tiene.

### **2.2.1. IMPORTANCIA DEL SERVICIO PÚBLICO**

La actividad de la administración pública y de todo el gobierno no se agota en la atención o prestación de servicios públicos, llevan a cabo otras actividades importantes como la realización de obras públicas, la recaudación de contribuciones, acciones financieras, producción de bienes, comercialización de bienes y otras, muchas de estas actividades son necesarias precisamente para prestar ciertos servicios al público. Las obras públicas como son los caminos, carreteras y puentes, sirven para la prestación del servicio público de transporte de personas y cosas; la construcción de presas para el servicio colectivo de suministro de agua potable a poblaciones o para el riego agrícola y generación de energía eléctrica; la recaudación de los impuestos , que es la fuente económica más importante para el sostenimiento del Estado y los servicios públicos que presta; los créditos internacionales que ahora son un recurso ordinario para casi todos los países del mundo, es la forma en que se prestan grandes servicios públicos (Rodríguez, 2013).

Los beneficios de las obras son obvios e incalculables, tales como prevenir inundaciones y evitar desastres como las pérdidas de vidas, cosechas, casas y

animales, se facilita el transporte, se generan actividades económicas, se protege a la naturaleza entre muchos otros más. Ninguna comunidad podría vivir sin contar con los servicios públicos como el suministro de agua potable, justicia, educación, transporte, salud, panteones, bomberos, mercados, teléfono, radio, entre otros (Saltos, 2010).

Es necesario la dotación de servicios públicos de calidad para dirigir el progreso del país y satisfacer las necesidades de los ciudadanos de manera eficiente y eficaz.

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO PÚBLICO**

Según Barazarte (2012) la doctrina y el ordenamiento jurídico que los rige, los rasgos más resaltantes de los servicios públicos pueden compendiarse así:

- a. Todo un servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.
- b. Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes lo prestan.
- c. La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro, se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que lo proporcionan.
- d. Generalmente les sirve un organismo público, pero su prestación puede ser hecho por particulares bajo la autorización, control, vigilancia, y fiscalización del Estado, con estricto apego al ordenamiento jurídico pertinente.

Ibarra (2010) menciona que se pueden distinguir básicamente en tres y son:

- a. La Necesidad
- b. La Entidad
- c. La Sociabilidad

La Necesidad: es la decisión por parte del Estado de declarar servicio público a determinada actividad que se traduce en una exigencia de tipo colectivo por la compleja organización del individuo en sociedad, y su esencia es que no se debe prestar a lucro.

La Entidad: el servicio público se prestará a través de un organismo ya sea centralizado, descentralizado o concesionado y que en todo momento estará sujeto a leyes que cuiden la correcta satisfacción del servicio y no se desvíe la esencia y filosofía en el interés colectivo; la entidad deberá contar con los medios económicos adecuados que garanticen la prestación en forma regular y eficiente.

La Sociabilidad: la idea de no lucro y bienestar social debe imperar, así como el servicio público debe ser impersonal y general hacia la población que lo requiera, sin importar clase social, religión, sexo, ideas políticas, etc.

Las características del servicio público dan a conocer una serie de actividad técnica, con base en estudios económicos, sociales y administrativos, habiendo una relación de dependencia generadora de derechos y obligaciones.

### **2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

Ibañez (2012) define que en la doctrina existen diferentes tipos de criterios para clasificar los servicios públicos:

- a. **Esenciales y no esenciales;** los primeros son aquellos que den o prestarse pondrían en peligro la existencia misma del Estado: policía, educación, sanidad. Los no esenciales; a pesar de satisfacer necesidades

- de interés general, su existencia o no prestación no pondrían en peligro la existencia del Estado; se identifican por exclusión de los esenciales.
- b. **Permanentes y esporádicos;** los primeros son los prestados de manera regular y continua para la satisfacción de necesidades de interés general. Los esporádicos, su funcionamiento o prestación es de carácter eventual o circunstancial para satisfacer una necesidad colectiva transitoria.
  - c. **Por el origen del órgano del Poder Público o ente de la administración que los presta;** Nacionales, Distritales, Municipales y concurrentes si son prestados por cada una de las personas jurídicas territoriales: nacionales por la República u otros órganos del Poder Nacional.
  - d. **Desde el punto de vista de la naturaleza de los servicios, se clasifican en servicios administrativos y servicios públicos industriales y comerciales;** éstos últimos específicamente referidos a las actividades de comercio, bien sea de servicios para atender necesidades de interés general o los destinados con fines lucrativos y no a satisfacer necesidades colectivas.
  - e. **Servicios públicos obligatorios y optativos;** Los primeros los señalan como tales la Constitución y las leyes; y son indispensables para la vida del Estado. Los optativos, el orden jurídico los deja a la potestad discrecional de la autoridad administrativa competente.
  - f. **Por la forma de prestación de servicio;** Directos y concesionarios u otros medios legales. En los primeros, su prestación es asumida directamente por el Estado (nacionales, estatales, municipales, distritales, entes descentralizados). Por concesionarios: no los asume el estado.

Fernández (2009) los servicios públicos se clasifican en:

#### **FEDERALES:**

- a. **Exclusivos.** Con el carácter de monopolio (petróleo, energía eléctrica, correos, telégrafos y banco único de emisión)
- b. **Concurrentes con los particulares.** A quienes concede el servicio público (servicios de radiodifusión y carreteras)

- c. **Concurrentes con las demás entidades públicas.** Como es el caso de educación pública, el turismo, salubridad, caminos entre otros.

## ESTATALES

- a. **Exclusivos**, aquellos que no sean federales y que deben ser regulados por las legislaturas de los estados.
- b. **Concurrentes.** Los que pueden efectuarse en coordinación con la federación y/o con los municipios que se encuentran dentro de la circunscripción territorial del estado (por ejemplo educación pública y drenaje).

## MUNICIPALES

- a. **Básicos:** Agua potable, drenaje, alcantarillado, obras públicas, banquetas y alumbrado público.
- b. **Básicos complementarios:** Servicio de limpia, mercados, centrales de abasto, educación, panteones y rastro.
- c. **De seguridad:** Se incluyen la seguridad pública, tránsito y bomberos.
- d. **Los de protección a la comunidad y bienestar social:** Se encuentran representados por los servicios de salud, prevención de accidentes, protección contra la contaminación, comunicación social, animación municipal, patrimonio histórico, artístico y cultural y acción deportiva.

Los servicios públicos se pueden clasificar según la jurisdicción o del territorio en que se ejercen.

### 2.2.4. EFICIENCIA DEL SERVICIO PÚBLICO

Saltos (2010) la eficiencia en la prestación de servicios públicos constituye la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles que, en

condiciones ordinarias, propende a la optimización; la eficiencia de la prestación del servicio público, depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían conducir al fracaso, a una prestación deficiente del servicio público.

Sarmiento (2010) La eficiencia en el servicio público, no significa simplemente el logro de la prestación del servicio, sino de hacerlo con los mínimos costos económicos y sociales, propendiendo siempre a la “buena calidad” o “excelencia” del servicio.

Cuando el regulador debe o decide intervenir, debe hacer un “análisis comparativo discreto” de las formas de organización existentes para determinar cuál de ellas minimiza los costos. Es decir, verificar caso por caso cuál es la más eficaz. Sin esa comparación, el análisis pasa de ser positivo a ser normativo, pues la decisión se tomaría con referencia a un mundo o una situación ideal. No obstante, la comparación de las opciones existentes puede ser una tarea compleja cuando se trata de la intervención pública (López 2010).

Hablar de eficiencia del servicio público es referirse al cumplimiento del mismo, minimizando los recursos, especialmente el tiempo, es decir, cuando el sector público cumple su rol en el tiempo establecido y con el presupuesto que se haya dado.

### **2.2.5. EFICACIA DEL SERVICIO PÚBLICO**

Para Farfán (2010) es la responsabilidad de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones exige una clara revisión, pues hoy no se pide a la administración que sólo se respete la legalidad o el sometimiento al ordenamiento jurídico. Hoy se le pide eficacia, actuaciones adecuadas, logros en función de objetivos.

En la década de los 80 y 90 en nuestro país se desprestigió la administración pública que llegó a ser declarada ineficiente, por lo que funciones básicas del Estado fueron entregadas a fundaciones, organizaciones de voluntariado, empresarios privados que vieron la oportunidad de asumir funciones sin control alguno aduciendo la inexistencia del derecho administrativo para ellos, en razón de ser entidades privadas, considerado aquello como el fenómeno de la huida del derecho administrativo, a la luz del principio de eficacia, lo primero que se pone de manifiesto es la insuficiencia o inadecuación de dicho principio para dar respuesta a alguna de las soluciones que se le demande.

Pueden existir muchas garantías para los ciudadanos, pero existe una que no debe faltar y es precisamente la de eficacia de la función pública de la cual todos se apoyan para cumplir las distintas etapas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos y a través de la misma poder brindar un servicio de calidad.

### **2.3. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO**

El artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), establece que “constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales, y estos gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del estado ecuatoriano”.

El GAD según la constitución establece que tiene las facultades legales para ejercer actividades bajo sus propias autonomías enmarcadas en lo legal mediante la integración y participación ciudadana.

### **2.3.1. GAD REGIONALES**

Los GAD Regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, de Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva. A partir de la aprobación de la Constitución, tienen ocho años para ser creados y conformados. Su autoridad es el Gobernador o Gobernadora Regional elegido por votación popular. Su fin es alcanzar los objetivos del buen vivir en el marco de sus competencias establecidas en la Constitución y la ley (García, 2009).

### **2.3.2. GAD PROVINCIALES**

El GAD Provincial busca promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial para de esta manera garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales (García, 2009).

### **2.3.3. GAD CANTONALES**

Este nivel de Gobierno de carácter cantonal se encarga de planificar y ejecutar obras públicas además de otros servicios. Los GAD cantonales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política administrativa y financiera, están integrados por las funciones de participación ciudadana, legislación y fiscalización y ejecutiva (García, 2009).

## **2.4. TALENTO HUMANO**

Para Medina (2010) el talento humano es reconocido como los conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los directivos, y son convertidas en ideas y acciones generadoras de los beneficios para la organización.

Personas de alto talento y desempeño en posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para la empresa, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica.

Se ha considerado en el mundo laboral de hoy al talento humano como una de las variables más importantes en las que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y de sus recursos. Como seres humanos cuya impronta debería ser el permanente crecimiento espiritual e intelectual, e inmersos en un contexto competitivo, se debe tomar conciencia de la particularidad de cada trabajador y de las competencias personales para desarrollarlas y potenciarlas (Cabrales, 2011).

En este punto cobra relevancia el concepto de competencia trabajado por Mertens (2010), quien la define como una aptitud que se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas con el saber, el hacer y el saber hacer. El desarrollo de estas habilidades es responsabilidad tanto del empleado como del empresario y es el sistema de gestión humana el que posibilita dicho desarrollo.

En su criterio Suárez (2010) el talento humano es el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

El talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso), y poder (autoridad).

### **2.4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección que depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes necesarias para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Carreño, s.f.).

Por su parte Chiavenato (2010) establece que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- a. Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- b. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- c. Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, entre otros.

Para Mejía y Jaramillo (2010) la gestión del talento humano se enfoca en el logro de resultados de la institución por medio de la alineación de los objetivos personales de cada individuo con los objetivos de la organización, con la finalidad de obtener un mayor compromiso y conocer cómo su desempeño contribuye a maximizar el valor de la empresa.

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

## **2.5. CAPACIDAD DE GESTIÓN**

Para Valdivieso (2010) la capacidad de gestión es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten. La gestión consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para cumplir con todas esas restricciones. La persona tendrá capacidad de gestión, si cuenta con estrategias, entendidas como procedimientos, alternativas, pautas en la toma de decisiones.

En su teoría Nelissen (2011) la capacidad de las instituciones o capacidad de gestión del sector público está relacionada con la gobernanza (*governance*). El punto de partida de esta visión es un marco "ecológico" bajo el cual los cambios en el papel del Estado con relación a la resolución de problemas públicos afecta la forma y el contenido de las responsabilidades de las agencias públicas. En este contexto, la capacidad institucional se refiere a la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Esta capacidad se construye fortaleciendo a la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema. En este sentido, construir capacidad institucional significa también promover y crear redes de interacción entre las organizaciones del sector público y privado y las organizaciones no gubernamentales.

## **2.6. GESTIÓN POR COMPETENCIA**

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente (Gallart y Jacinto, 2009).

La gestión por competencias es un conjunto de comportamientos observables y medibles de modo fiable, relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización determinados (Boyatzis, 2010).

Según Monchatre (2009) la gestión por competencia ha sido practicada desde hace mucho tiempo en las grandes empresas francesas siguiendo el modelo de la calificación. Este modelo expresa una relación, establecida convencionalmente, entre las capacidades individuales, comprobadas por el diploma o la antigüedad, y las exigencias de los puestos de trabajo.

La gestión por competencias son actividades útiles para ejecutar las distintas actividades que se llevan a cabo de manera coherente para alcanzar los objetivos y metas propuestas en busca del buen vivir.

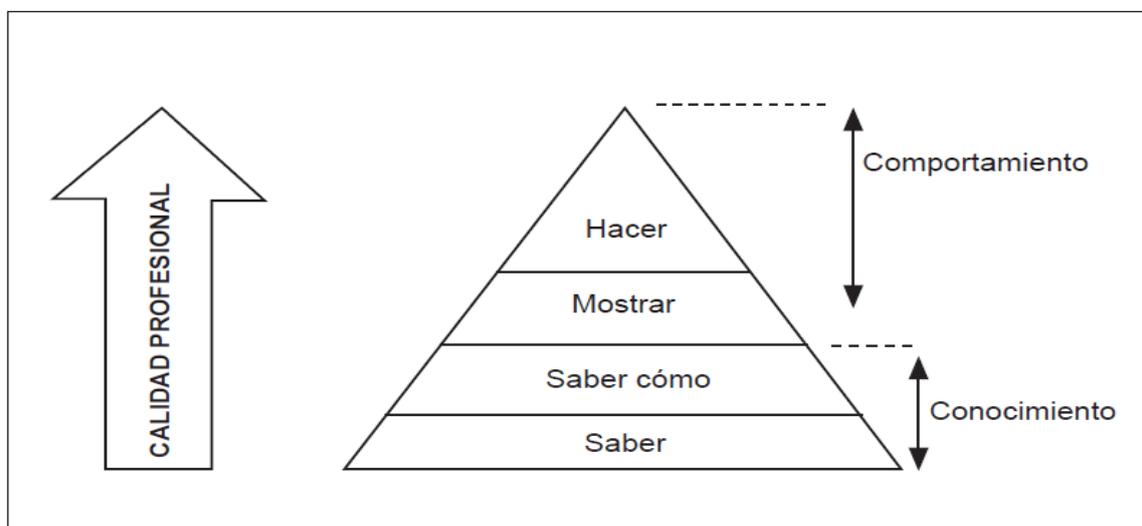
## 2.6.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

### 2.6.1.1. COMPETENCIA PROFESIONAL

Para Boyatzis (2010) afirma que son un “conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo”.

La competencia profesional como la capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo (Gallart y Jacinto, 2009).

Además Boyatzis (2010) desarrolla un modelo de competencia profesional representado en una pirámide compuesta de cuatro niveles, que constituyen el conocimiento y comportamiento del individuo, y cuyo resultado es la calidad profesional (ver figura 1).



**Figura 1.** Modelo de competencia profesional  
Fuente. (Boyatzis, 2010).

Las competencias profesionales son todas aquellas capacidades que tenemos para poner en práctica todos nuestros conocimientos, habilidades y valores en el ámbito profesional o laboral.

#### **2.6.1.2. COMPETENCIA LABORAL**

Para Charria *et al.*, (2009) consideran que no es suficiente las competencias profesionales para lograr un adecuado desempeño en el trabajo, pues se requiere trascenderlas y mostrar en el mercado como se desarrollan y relacionan directamente con comportamientos que ocurren el contexto laboral y que permiten ser más empleable, lo que da lugar a la definición de competencias laborales.

Rodríguez (2010) distingue las competencias laborales como aquellas habilidades que tiene la persona para realizar las funciones asignadas según el cargo o puesto de trabajo y, de esta forma, ser más competitivo frente a las demandas de las organizaciones, y con ello el ingreso y permanencia en el mundo del trabajo.

Por otra parte Gómez (2011) dice que existen tres modelos teóricos que han orientado el estudio del concepto competencia laboral: conductista, funcionalista y constructivista.

##### **a. MODELO CONDUCTISTA**

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas (Gómez, 2011).

## **b. MODELO FUNCIONALISTA**

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados (Gómez, 2011).

## **c. MODELO CONSTRUCTIVISTA**

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos (Gómez, 2011).

Las competencias laborales son las aptitudes, conocimientos y destrezas para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, dicho de otra manera, es la capacidad de poner en práctica todos los conocimientos, es un saber hacer el trabajo encomendado.

## **2.7. TÉCNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS**

Para Gallego (2012) se denominan técnicas activas pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

**Entrevista:** Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.

**Ejercicios en Bandeja:** Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

**Ejercicios en grupo:** Busca observar a un grupo interactuando entre sí y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.

**Presentaciones:** Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.

**Encontrar hechos:** Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

**Ejercicios de escucha:** Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.

**Otras técnicas:** También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

Estas técnicas son herramientas que permiten medir el grado de competencias que tiene cada persona y como se desenvuelven en el ámbito laboral dentro de una organización.

## **2.8. COMPETENCIAS DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

Según Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, (2012). En sus artículos:

**Artículo 113.- Competencias.-** Son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias.

**Artículo 114.- Competencias exclusivas.-** Son aquellas cuya titularidad corresponde a un solo nivel de gobierno de acuerdo con la Constitución y la ley, y cuya gestión puede realizarse de manera concurrente entre diferentes niveles de gobierno.

**Artículo 115.- Competencias concurrentes.-** Son aquellas cuya titularidad corresponde a varios niveles de gobierno en razón del sector o materia, por lo tanto deben gestionarse obligatoriamente de manera concurrente.

Su ejercicio se regulará en el modelo de gestión de cada sector, sin perjuicio de las resoluciones obligatorias que pueda emitir el Consejo Nacional de Competencias para evitar o eliminar la superposición de funciones entre los niveles de gobierno. Para el efecto se observará el interés y naturaleza de la competencia y el principio de subsidiariedad.

Las competencias del COOTAD son todas aquellas que le son asignadas a los GAD Municipales y estos deben asumirlas de manera obligatoria según lo dice la Ley.

### **2.8.1. DE LAS COMPETENCIAS ADICIONALES Y RESIDUALES**

Según Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, (2012). En sus artículos:

**Artículo 149.- Competencias adicionales.-** Son competencias adicionales aquellas que son parte de los sectores o materias comunes y que al no estar asignadas expresamente por la Constitución o este Código a los gobiernos autónomos descentralizados, serán transferidas en forma progresiva y bajo el principio de subsidiariedad, por el Consejo Nacional de Competencias, conforme el procedimiento y plazo señalado en este Código.

**Artículo 150.- Competencias residuales.-** Son competencias residuales aquellas que no están asignadas en la Constitución o en la ley a favor de los gobiernos autónomos descentralizados, y que no forman parte de los sectores estratégicos, competencias privativas o exclusivas del gobierno central. Estas competencias serán asignadas por el Consejo Nacional de Competencias a los gobiernos autónomos descentralizados, excepto aquellas que por su naturaleza no sean susceptibles de transferencia, siguiendo el mismo procedimiento previsto en este Código.

**Artículo 116.- Facultades.-** Las facultades son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno. Son facultades la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión, y son establecidas por la Constitución o la ley. Su ejercicio, a excepción de la rectoría, puede ser concurrente.

La rectoría es la capacidad para emitir políticas públicas que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo; así como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos de interés público, en función de su importancia económica, social, política o ambiental. Será nacional y corresponderá al gobierno central en el ámbito de sus competencias exclusivas, sectores privativos y estratégicos. Los gobiernos autónomos descentralizados también ejercerán esta facultad en el ámbito de sus competencias exclusivas y en sus respectivos territorios, bajo el principio de unidad nacional.

La planificación es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial, y en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno.

La regulación es la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los administrados. Se ejerce en el marco de las competencias y de la circunscripción territorial correspondiente.

El control es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico.

La gestión es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos. Puede ejercerse concurrentemente entre varios niveles de gobierno, dentro del ámbito de competencias y circunscripción territorial correspondiente, según el modelo de gestión de cada sector.

**Artículo 124.- Efectividad de la autonomía.-** La organización y ejercicio de las competencias deberá garantizar obligatoriamente la efectividad de la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados.

**Artículo 125.- Nuevas competencias constitucionales.-** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son titulares de las nuevas competencias exclusivas constitucionales, las cuales se asumirán e implementarán de manera progresiva conforme lo determine el Consejo Nacional de Competencias.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales se obligan a ejecutar las competencias que están en su ambiente y las que por ley se les asignan.

## **2.8.2. DEL PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA**

Según Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, (2012). son procedimientos de transferencias aquellos que constan en los siguientes artículos:

**Artículo 154.- Transferencia de competencias.-** Para la transferencia progresiva de nuevas competencias adicionales o residuales a los gobiernos autónomos descentralizados, el Consejo Nacional de Competencias observará el siguiente proceso:

a) **Informes habilitantes:** El proceso de transferencia iniciará con la elaboración de un informe del estado de situación de la ejecución y cumplimiento de las competencias a ser descentralizadas y un informe de la capacidad operativa de los gobiernos autónomos descentralizados para asumir las nuevas competencias.

Para el informe sobre el estado de situación de la ejecución y cumplimiento de las competencias, el Consejo Nacional de Competencias solicitará al organismo nacional de la Función Ejecutiva correspondiente, la elaboración de un informe técnico sectorial sobre el estado de ejecución y cumplimiento actual de las nuevas competencias. El informe incluirá un detalle de los talentos humanos, los recursos materiales y tecnológicos correspondientes a tales competencias, así como también de los déficits existentes y una estimación total de los recursos necesarios para alcanzar la suficiencia en el ejercicio de las competencias.

Paralelamente, el Consejo Nacional de Competencias solicitará al organismo rector de las finanzas públicas, la elaboración de un informe de los recursos financieros existentes para la gestión de las competencias, el mismo que incluirá la información presupuestaria a nivel de partida, debidamente territorializada y una estimación de los recursos necesarios para alcanzar la suficiencia.

En relación con el informe de la capacidad operativa actual de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados que van a asumir las nuevas competencias, el Consejo Nacional de Competencias establecerá los mecanismos y procedimientos, para formarlos conjuntamente con las asociaciones respectivas de cada nivel de gobierno.

**b) Informe de la comisión de costeo de competencias:** Con los informes del estado de situación de la ejecución y cumplimiento de la competencia, de capacidad operativa de los gobiernos autónomos descentralizados y de recursos existentes, se integrará una comisión técnica sectorial de costeo de competencias, de conformidad con el artículo 123 de este Código, la cual identificará los recursos necesarios correspondientes a las competencias, y presentará un informe vinculante al Consejo Nacional de Competencias, en el plazo establecido por el mismo. Este informe deberá considerar las diferencias de escala en los costos según las densidades de población, así como también

una cuantificación de los déficits financieros que servirán para definir las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

**c) Identificación de los gobiernos autónomos descentralizados que recibirán las competencias y de aquellos que entrarán en un proceso de fortalecimiento institucional:** Con los informes técnicos señalados y el costeo de los recursos correspondientes, el Consejo Nacional de Competencias, determinará los gobiernos autónomos descentralizados que se encuentran en condiciones de recibir las nuevas competencias y aquellos que requieran un proceso de fortalecimiento institucional. Estos últimos serán clasificados en dos grupos de acuerdo a sus necesidades de desarrollo de capacidades, para recibir las competencias en una segunda o tercera fase.

El gobierno central se encargará de ejecutar temporalmente las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados que aún no tengan las condiciones institucionales para recibirlas.

**d) Resolución de transferencia de competencias y recursos:** El Consejo Nacional de Competencias expedirá una resolución motivada mediante la cual se transfiere las competencias y recursos a cada gobierno autónomo descentralizado. La resolución contendrá el detalle de las competencias, talentos humanos, y recursos financieros, materiales y tecnológicos transferidos. Entrará en vigencia desde su publicación en el Registro Oficial.

**e) Entrega efectiva de recursos:** En el plazo máximo de tres meses contados desde la publicación en el Registro Oficial de la resolución, los ministerios correspondientes de la Función Ejecutiva realizarán la entrega efectiva de los recursos materiales y tecnológicos al gobierno autónomo descentralizado correspondiente, conforme las normas que regulan los bienes del sector público.

Dentro del mismo plazo, transferirán los talentos humanos tanto de servicio civil como los regulados por el Código del Trabajo, con el apoyo técnico y jurídico del organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones del sector público, y del organismo rector en materia laboral y del trabajo, de conformidad con las leyes respectivas.

El organismo rector de las finanzas públicas, dentro de este mismo plazo, transferirá los recursos financieros correspondientes, de conformidad con la programación fiscal. En adelante, incluirá obligatoriamente en el presupuesto de los siguientes ejercicios fiscales los recursos que le corresponde al gobierno autónomo descentralizado respectivo por estas transferencias.

f) **Proceso de fortalecimiento institucional:** El Consejo Nacional de Competencias aprobará un cronograma, que será publicado en el Registro Oficial, para efectuar progresivamente las transferencias de competencias exclusivas y recursos a los gobiernos autónomos descentralizados que requieran un proceso de fortalecimiento institucional en una segunda y tercera fase, y fijará los plazos para la transferencia. El procedimiento para estas transferencias será el mismo dispuesto para la primera fase.

El Consejo Nacional de Competencias establecerá los plazos para la elaboración y presentación de los informes.

Para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados puedan transferir competencias estos deben realizar el proceso que indica el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

### **2.8.3. COMPETENCIAS DE TRÁNSITO, TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL**

Según Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, (2012). Una de las competencias que pueden asumir los

Gad municipales es la de tránsito, transporte y seguridad vial en la cual se detalla en los siguientes artículos:

**Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.-** Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: literal f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;

**Art. 130.- Ejercicio de la competencia de tránsito y transporte.-** El ejercicio de la competencia de tránsito y transporte, en el marco del plan de ordenamiento territorial de cada circunscripción, se desarrollará de la siguiente forma:

A los gobiernos autónomos descentralizados municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal.

La rectoría general del sistema nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial corresponderá al Ministerio del ramo, que se ejecuta a través del organismo técnico nacional de la materia.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales definirán en su cantón el modelo de gestión de la competencia de tránsito y transporte público, de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión a los organismos que venían ejerciendo esta competencia antes de la vigencia de este Código.

Los gobiernos autónomos descentralizados regionales tienen la responsabilidad de planificar, regular y controlar el tránsito y transporte regional; y el cantonal, en tanto no lo asuman los municipios.

En lo aplicable estas normas tendrán efecto para el transporte fluvial.

El literal a) del Art. 154 determina que el proceso de transferencia progresiva de competencias iniciará con la elaboración de un informe del estado de situación de la ejecución y cumplimiento de la competencia a ser descentralizada, un informe de recursos financieros existentes para la gestión de la competencia y un informe de capacidad operativa de los gobiernos autónomos descentralizados para asumir las nuevas competencias.

Según la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, (2008). Establece porque los Gad deben asumir estas competencias:

**El Art. 30.-** Dispone que los recursos provenientes de los derechos por el otorgamiento de matrículas, placas y títulos habilitantes para la operación de servicios de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, serán distribuidos automáticamente conforme lo establezca el Consejo Nacional de Competencias una vez que los gobiernos autónomos descentralizados asuman las competencias respectivas.

**El Art. 30.3.-** Establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos o Municipales, son responsables de la planificación operativa del control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, planificación que estará enmarcada en las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y deberán informar sobre las regulaciones locales que se legislen.

**El Art. 30.4.-** señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales asumirán las competencias en materia de planificación, regulación, control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, una vez que hayan cumplido con los procedimientos establecidos en la COOTAD.

La disposición transitoria décima octava establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales asumirán las competencias en materia de planificación, regulación, control del tránsito, tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, una vez que hayan cumplido con el procedimientos establecido en el COOTAD.

Las de tránsito es una de las últimas competencias que se les ha asignado a los GAD Municipales para regular y controlar el tránsito público dentro de su territorio cantonal.

## **2.9. VARIABLES**

Amiel (2011) denomina variable a todo aquello que tiene características propias que la distingue de lo demás que es susceptible de cambio o modificación y la podemos estudiar, controlar o medir en una investigación.

Una variable es aquella que adquiere valor para una investigación cuando se relaciona con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o de una teoría.

### **2.9.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Amiel (2011) es el motivo, o explicación de ocurrencia de otro fenómeno. Es la variable que puede manipular el investigador y se le suele denominar tratamiento.

La variable independiente es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se la llama independiente porque no depende de otros factores para estar presente en esa realidad de estudio.

## **2.9.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Para Amiel (2011) es el fenómeno que debe explicarse. Constituye la característica u objeto que es determinado por otro y se encuentra siempre en función de aquella variable condicionante.

La variable dependiente es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando, es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general.

## **2.10. MÉTODOS**

Un método es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo (Arias, 2009).

El método científico es un método general, constituido por varias etapas necesarias en el desarrollo de toda investigación científica. Es la forma de abordar la realidad y estudiar los fenómenos de la naturaleza, la realidad y el pensamiento para descubrir su esencia y sus interrelaciones (Hernández, 2009).

El método es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada o estructurada. Esto hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar una tarea.

### **2.10.1.MÉTODO INDUCTIVO**

Ruiz (2009) la inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar

de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías).

El método inductivo se aplica cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, es decir, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

### **2.10.2.MÉTODO DEDUCTIVO**

Yaringaño (2010) es el que aspira a demostrar en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada, Se trata del modelo axiomático como el método científico ideal.

El método deductivo es aquel que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlos casos individuales y así comprobar su validez.

### **2.11. TÉCNICAS**

La definición de técnica nos dice que ésta requiere de destrezas intelectuales como a su vez manuales, habitualmente para llevarla a cabo se necesita de la

ayuda de herramientas y el adecuado conocimiento para manipularlas. Muchos se han preguntado si la “técnica” se limita solo al ser humano; la respuesta es negativa, los animales también la utilizan para armar sus casas y cazar, entre otras cosas; podemos asegurar que este concepto es característico de cada especie (Canales, 2009).

García (2010) es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método, la técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Las técnicas son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata, con la cual ayuda a acceder al conocimiento de un problema de investigación.

### **2.11.1. ENTREVISTA**

Técnica de investigación empírica que consiste en la obtención directa de la información que proporciona personas a través de una conversación (Martínez, y Ávila, 2010).

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010).

Técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información

conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil para el desarrollo de un proyecto (García, 2010).

La entrevista es una técnica que ayuda a la recopilación de información mediante una conversación profesional, que permite adquirir información acerca de lo que se está investigando.

## **2.12. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.12.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Según Palella y Martins (2010) la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En todo caso es importante realizar siempre la consulta documental con el fin de evitar una duplicidad de trabajos, puesto que se reconoce la existencia de investigaciones anteriores efectuadas sobre la misma materia y de las que se pueden usar sus conclusiones como insumos iniciales de la actual investigación.

La investigación de campo constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos basados en una estrategia de recolección de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación.

### **2.12.2.INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Según Palella y Martins (2010) la investigación Bibliográfica en una indagación documental que permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, etc.

Al respecto Bravo y Méndez. (2009) la bibliografía o el índice bibliográfico representan un conjunto de fuentes de información (libros, folletos, documentos, revistas periódicos y otras fuentes de información), empleados en el proceso de realización del trabajo escrito. Es necesario incluir en este listado todas las fuentes de información que han sido mencionadas y consultadas durante el desarrollo del trabajo; las citadas en las notas de referencias y aquellas utilizadas a propósitos de sustentar teóricamente el enfoque del problema que ha sido sujeto de estudio, aunque no se haya producidos citas dentro del texto de estos materiales.

La investigación bibliográfica consiste en una búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **3.1. UBICACIÓN**

La investigación se efectuó en las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, ubicado entre las calles Bolívar y Granda Centeno de la ciudad de Calceta, como se muestra en el anexo 1.

### **3.2. DURACIÓN DEL TRABAJO**

Para la ejecución de este proyecto se estimó una duración de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto.

### **3.3. VARIABLES DE ESTUDIO**

#### **3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Capacidad de gestión del talento humano.

#### **3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Competencias que puede asumir el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

### **3.4. PROCEDIMIENTO**

La investigación se desarrolló de manera sistemática y ordenada, la cual constó de las siguientes actividades:

**FASE 1.- REVISAR EL MARCO LEGAL QUE SUSTENTA EL TALENTO HUMANO, CAPACIDAD DE GESTIÓN Y EL TRABAJO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS COMO BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para alcanzar este objetivo se cumplió con diversas actividades las mismas que se detallan a continuación:

1. Se efectuó la respectiva revisión del marco legal que sustenta el talento humano y capacidad de gestión del GAD del cantón Bolívar.

**FASE 2.- IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS ACTUALES QUE EL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR TIENE ASIGNADAS.**

Dentro de esta actividad se determinó las competencias que el GAD de Bolívar tiene asignadas.

1. Entrevista in situ con el señor Alcalde para conocer el grado de complejidad en la ejecución de las actuales competencias y asumir nuevas.
2. Entrevista a los jefes departamentales para conocer las actividades que realizan los empleados en cada departamento y el tiempo en que las realizan para de esta manera comprobar si están aptos para asumir las competencias presente y la que en un futuro le serán asignadas
3. Con los resultados alcanzados en esta fase se levantó la información objeto de estudio.

**FASE 3.- ELABORAR UNA MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO QUE DETERMINE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR PARTIENDO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE SU TALENTO HUMANO.**

Con los resultados obtenidos y lo evidenciado en las visitas y entrevistas realizadas en el lugar de estudio, se procedió a lo siguiente:

1. Se elaboró una matriz de dimensionamiento para determinar si el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar cuenta con capacidad instalada de personal para seguir asumiendo las competencias que le son asignadas según lo indica la Constitución y el COOTAD, también en la matriz se tomó como base que si llega a sobrepasar el 1.5 se necesita personal adicional.

**FASE 4.- SOCIABILIZAR LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN AL CONCEJO DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR.**

Para dar cumplimiento a este objetivo se efectuó lo siguiente:

1. Sociabilización de los resultados al Concejo del GAD del cantón Bolívar.

### **3.5. MÉTODOS**

Se utilizó el método inductivo partiendo de los detalles específicos de la problemática hasta llegar a estructurar una idea general de ella, lo que permitió extraer información a partir de determinadas observaciones realizadas de forma directa desde el lugar que se realizó la investigación.

Así mismo se aplicó el método deductivo partiendo de lo universal a lo particular, este método permitió hacer análisis general sobre las competencias

que tiene asignadas el GAD de Bolívar, y si el personal que labora está capacitado para asumir las nuevas competencias que en un futuro le podrían ser asignadas.

### **3.6. TÉCNICAS**

En esta investigación se empleó la técnica de la entrevista la cual se aplicó al alcalde y a los jefes departamentales del GAD, ésta permitió conocer las competencias que posee el mismo y si su personal está capacitado para asumir las que en un futuro le serán asignadas.

La revisión documental ayudó a recolectar información que brinde pautas sobre las competencias que el GAD del cantón Bolívar está en condiciones de asumir.

### **3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Se usó la investigación de campo, esta técnica nos pone en contacto directo con el objeto de estudio y la recopilación de información que permitió comprobar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Se utilizó la investigación bibliográfica para recopilar y analizar la información lo cual permitió confirmar las teorías que sustentan el estudio de los procesos que incluye el uso de instrumentos como el internet, libros, revistas, etc. necesarias para elaborar la tesis.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **FASE 1.- REVISAR EL MARCO LEGAL QUE SUSTENTA EL TALENTO HUMANO, CAPACIDAD DE GESTIÓN Y EL TRABAJO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS COMO BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para cumplir con esta fase se realizó la búsqueda que sustenta la base teórica de la investigación en diferentes fuentes bibliográficas, la cual permitió obtener conocimientos sobre las competencias y los trabajos que realizan los Gobiernos Autónomos Descentralizados, además la importancia del talento humano dentro de la entidad para ejecutar las competencias que son asignadas a cada uno de ellos.

### **FASE 2.- IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS ACTUALES QUE EL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR TIENE ASIGNADAS**

La presente investigación dentro de esta fase se enfoca en conocer cuáles son las competencias que tiene asignada en la actualidad el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar y el grado de complejidad al momento de que son ejecutadas por el GAD.

A continuación se detallan las competencias que tiene asignadas el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar y su grado de complejidad según detalles del Sr. Alcalde Ramón González Álava:

**Cuadro 4.1.** Competencias del GAD del cantón Bolívar y su grado de complejidad

<b>NÚMERO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>GRADO DE COMPLEJIDAD</b>
1	Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.	90%
2	Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.	80%
3	Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.	90%
4	Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.	90%
5	Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.	100%
6	Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.	80%
7	Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.	90%
8	Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.	100%
9	Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.	90%
10	Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.	100%
11	Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.	90%
12	Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.	90%
13	Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.	90%
14	Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.	80%
15	Planificar, construir y mantener el sistema vial regional, la vialidad urbana; y planificar y mantener en coordinación con los gobiernos provinciales la vialidad parroquial rural.	90%

En el cuadro anterior 4.1. se pueden identificar las Competencias con las que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar en la actualidad, además, el Sr. Alcalde indicó el grado de complejidad de cada una de las competencias lo que se muestra en porcentaje que van desde el 80 al 100% el Alcalde también indicó que dicho porcentaje indicado está basado

según el presupuesto asignado para cada competencia, indicando que estas son asignadas con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos del GAD, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad.

Sin embargo, al momento de ejecutar estas competencias existen complicaciones para el GAD debido a que en ciertas ocasiones las competencias que le son asignadas no llegan con sus respectivos recursos ya sea económico o humano y es responsabilidad de la institución cubrir en su recurso para ejecutarlas; de igual manera se da el caso de infraestructura, debido a que en ciertas competencias hay que abrir nuevas Áreas o Departamentos, y el Municipio tiene que buscar la forma de ubicarlos.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la entrevista realizada al personal de dichos departamentos para conocer el número de trabajadores y actividades frecuentes por área que responden a su puesto específico:

**Cuadro 4.2.** Número de trabajadores y actividades

DEPARTAMENTO GENERAL	SUB- DEPARTAMENTOS	Nº DE TRABAJADORES	NÚMERO DE ACTIVIDADES
GESTIÓN FINANCIERA	SUBPROCESO DE PRESUPUESTO	10	18
	SUBPROCESO DE CONTABILIDAD	10	20
	SUBPROCESO DE BODEGA	15	19
	SUBPROCESO DE TESORERÍA	9	20
	SUBPROCESO DE RENTAS	8	18

Haciendo uso de la entrevista se pudo obtener la información que se refleja en el cuadro 4.2 sobre el número de trabajadores y actividades que se realizan en cada departamento se pudo obtener que en el subproceso de presupuesto cuenta con 10 trabajadores y 18 actividades, en contabilidad 10 servidores y 20 actividades, el área de bodega 15 personas y 19 actividades, en el de tesorería 9 empleados y 20 actividades y en el departamento de rentas hay 8 servidores y 18 actividades.

Pese al número de trabajadores las actividades que se realizan en los departamentos son pocas esto debido a que no se pueden cuantificar la complejidad y los tiempos tomados en cada una de las actividades.

### **FASE 3.- ELABORAR UNA MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO QUE DETERMINE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR PARTIENDO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE SU TALENTO HUMANO**

Para dar cumplimiento de esta fase se procedió a elaborar la matriz de dimensionamiento dentro de los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los Jefes Departamentales, de igual manera se conoció el tiempo, el número de trabajadores y de las actividades que se realizan en dichos departamentos.

La Matriz de trazabilidad ayuda a realizar seguimiento a los requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar que se están cumpliendo de manera eficaz. El proceso de determinar los requerimientos para proyectos grandes fácilmente puede implicar que una necesidad conlleve a aclaraciones y obligaciones más refinadas. Por lo tanto, puede ser difícil recordar de dónde proviene esta disposición.

En esta matriz de evaluación se muestran las actividades recurrentes, son actividades que más realiza el personal dentro de cada departamento, esto se obtuvo mediante una entrevista realizada al Jefe Departamental Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, esta matriz ayuda a determinar si tiene la capacidad operativa para asumir las competencias que en un futuro le serán asignadas según lo determina la Ley y el Consejo Nacional de Competencias.

Se eliminaron del listado las siguientes actividades debido a que estas no son actividades recurrentes como el resto de las actividades analizadas, es decir, su realización puede ser cuando el Jefe del Departamento lo requiera.

Cuadro 4.3. Actividades Eliminadas

**SUBPROCESO DE PRESUPUESTO**

Registrar en el sistema contable el presupuesto asignado a la dependencia a efecto de llevar un control adecuado del mismo.

Vigilar la correcta asignación de folios en los registros contables que afectan las diferentes partidas presupuestales.

Racionalizar los gastos de la dependencia.

**SUBPROCESO DE CONTABILIDAD**

Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.

Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Subdirección de Recursos Financieros, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.

Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del Centro este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal.

**SUBPROCESO DE BODEGA**

Efectuar conciliaciones mensuales de movimientos con el Departamento de Contabilidad, aclarando las diferencias que pudieran encontrarse.

Preparar la información trimestral para el Comité de Control y Auditoría, así como para el informe de las sesiones de la Junta Directiva.

Llevar a cabo las acciones que permitan la concentración de equipo obsoleto, en mal estado o en desuso, para promover su baja, de conformidad con la normatividad establecida en la materia, informando al Departamento de Contabilidad para que se efectúe el registro correspondiente.

**SUBPROCESO DE TESORERÍA**

Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Contabilidad, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.

Gestión de los cobros, realizando los ingreso en el/los banco/s de los distintos medios de pago utilizados por cada cliente para efectuar sus pagos (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).

Compra/venta de moneda extranjera según las necesidades que requiera la empresa en cada momento.

Cuadro 4.4. Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Presupuesto

ACTIVIDAD RECURRENTE		PROMEDIO DE LA ACTIVIDAD POR DEPARTAMENTO							H	ACTIVIDAD POR UNIDAD				
		a	b	c	d = (b x c)	e = (a x b)	f = (c x e)	g	VOLUMEN REAL DE LA ACTIVIDAD	CARGO Y NÚMERO DE EJECUTORES				
		Frecuencia de Actividad	Volumen Promedio Actividad	Tiempo Unitario de realización de Actividad	Tiempo Total Realización	VOLUMEN TOTAL DE ACTIVIDAD	TIEMPO TOTAL MES	% PROMEDIO DE TRABAJO		Asistentes	Analista			
		Al mes	Frecuencia Cantidad	Hora / Actividad	Horas Frecuencia	Mes	Horas Mes	100%	Cant. Frecuencia Mensual	#	% Trabajo	#	% Trabajo	
1	Planificar el sistema presupuestario.	mensual	1,00	100	0,30	30	100,00	30	20%	150	1	55%	1	265%
2	Participar en el desarrollo de subsistema automatizado.	trimestral	0,33	80	0,25	20	27	7	4%	100				
3	Realizar evaluaciones sobre aspectos presupuestarios.	mensual	1,00	20	0,13	3	20	3	2%	20	1	95%		
4	Elaborar el presupuesto con demás departamentos para cada periodo.	mensual	1,00	1	0,13	0,13	1	0,13	0%	2				
5	Realizar e incluir planes y proyectos en el presupuesto.	trimestral	0,33	10	0,12	1	3	0,39	0%	20	1	137%	1	345%
6	Realizar la ejecución del presupuesto.	mensual	1,00	1	0,18	0,18	1	0,18	0%	1	1	94%		
7	Evaluar la ejecución presupuestaria.	mensual	1,00	5	0,10	0,50	5	0,50	0%	10				
8	Preparar la clausura y liquidación del presupuesto.	anual	0,08	1	0,10	0,10	0	0,01	0%	1	1	43%		
9	Asesorar al director financiero y demás departamentos sobre aspectos presupuestarios.	mensual	1,00	2	0,30	0,60	2	0,60	0%	5				
10	Preparar el anteproyecto de la proforma presupuestaria.	trimestral	0,33	1	0,30	0,30	0	0,10	0%	2	1	145%		
11	Proponer adopción políticas institucionales para la programación presupuestaria.	mensual	1,00	2	0,30	0,60	2	0,60	0%	3				

12	Programar gasto público sobre la base del flujo de caja en coordinación con el departamento de contabilidad.	mensual	1,00	10	0,30	3	10	3	2%	20	1	56%
13	Evaluar los informes de flujo de efectivo.	mensual	1,00	2	0,17	0,33	2	0,33	0%	10	1	125%
14	Coadyuvar con las demás unidades de la dirección en el manejo eficiente de procesos administrativos financieros.	mensual	1,00	10	0,25	3	10	3	2%	20		
15	Remitir mensualmente un informe pormenorizado de las actividades con su respectivo respaldo.	mensual	1,00	1	0,05	0,05	1	0,05	0%	2	1	154%
16	Participar en la elaboración del poa del área al que pertenece bajo la coordinación del director.	trimestral	0,33	1	0,15	0,15	0	0,05	0%	1		
17	Hacer cumplir la normativa institucional.	diaria	21,00	5	0,15	0,75	105	16	10%	10	1	96%
18	Demás funciones que se asignen.	mensual	1,00	20	0,25	5	20	5	3%	420		

## RESUMEN

% Trabajo x Cargo	123%	110%
Horas Utilizadas Personal Necesario Adicional	8,88	7,91
	2,33	0,34

En el cuadro 4.4. Matriz de dimensionamiento, del Área de Subproceso de Presupuesto, este departamento se encarga de evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada área, para esto se utilizó como base determinar si el departamento cuenta con personal necesario para realizar cada una de las actividades, en dicha matriz se pudo establecer la falta de un servidor en el departamento, esto debido a que han sido ascendido de cargo o por despido de uno de los servidores.

Además, se puede observar que la actividad más ejecutada en este departamento es planificar el sistema presupuestario con una frecuencia de 100 veces al mes con un tiempo de 30 minutos por cada ejecución, así mismo se determinó que el trabajo por cargo está siendo utilizado en un 123% por los asistentes ocupando el 8,88 horas de trabajo; el 110% por analistas de trabajo con 7,91 horas; en lo que respecta al personal de apoyo adicional está en el 2,33 lo que indica que falta un asistente de trabajo y con el 0,34 referente a los analista tiene su personal completo para dichas actividades.

Cuadro 4.5. Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Contabilidad

actividad recurrente		promedio de la actividad por departamento							h					
		a	b	c	d = (b x c)	e = (a x b)	f = (c x e)	g	actividad por unidad					
		frecuencia de actividad	volumen promedio actividad	tiempo unitario de realización de actividad	tiempo total realización	volumen total de actividad	tiempo total mes	% promedio de trabajo	volumen real de la actividad		cargo y número de ejecutores			
		al mes	frecuencia cantidad	hora / actividad	horas frecuencia	mes	horas mes	100%	cant. frecuencia mensual	#	% trabajo	#	trabajo	
1	Llevar la contabilidad automatizada del GAD.	mensual	1,00	250	0,18	46	250,00	46	30%	300	1	59%	1	59%
2	Planificar actividades de los servidores del departamento.	semanal	4,33	50	0,25	13	217	54	36%	100	1	24%		
3	Administrar y controlar la ejecución de contabilidad del GAD.	mensual	1,00	100	0,13	13	100	13	9%	150				
4	Orientar el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables del GAD.	mensual	1,00	300	0,13	40	300	40	26%	350	1	137%		
5	Realizar y presentar informes periódicos con relación a los estados financieros del GAD.	mensual	1,00	20	0,12	2	20	2	2%	30				
6	Intervenir en la enajenación de bienes.	mensual	1,00	50	0,18	9	50	9	6%	100			1	31%
7	Establecer procedimientos de control previo y llevar los registros de ingresos y egresos del GAD.	mensual	1,00	200	0,10	20	200	20	13%	250	1	114%		
8	Estudiar y proponer recomendaciones a los sistemas.	mensual	1,00	20	0,10	2	20	2	1%	30				
9	Vigilar el registro oportuno.	mensual	1,00	2	0,33	0,67	2	0,67	0%	10				
10	Mantener actualizado el plan general de cuentas.	mensual	1,00	40	0,33	13	40	13	9%	50	1	67%		
11	Administrar la nómina y demás sistemas de pago al personal.	mensual	1,00	5	0,33	2	5	2	1%	10				

12	Participar en la elaboración proforma presupuestaria.	anual	0,08	1	0,33	0,33	0	0,03	0%	1	1	45%
13	Participar en el subproceso de bodega en el plan de inventario.	mensual	1,00	10	0,17	2	10	2	1%	20		
14	Observar órdenes de pago que se consideren ilegales o que no cuenten con respaldo.	mensual	1,00	150	0,25	38	150	38	25%	200	1	83%
15	Presentar mensualmente informes financieros.	mensual	1,00	1	0,05	0,05	1	0,05	0%	5		
16	Coordinar y controlar el proceso contable del GAD.	mensual	1,00	20	0,15	3	20	3	2%	30	1	112%
17	Remitir mensualmente un informe pormenorizado de las actividades del departamento de contabilidad.	mensual	1,00	2	0,15	0,30	2	0,30	0%	5		
18	Participar en la elaboración del poa del área al que pertenece bajo la coordinación del director.	anual	0,08	1	0,25	0,25	0	0,02	0%	1	1	45%
19	Hacer cumplir la normativa de contabilidad.	diaria	21,00	5	0,50	3	105	53	35%	10		
20	Las demás funciones que les asigne el director financiero.	diaria	21,00	3	0,33	1	63	21	14%	3,00	1	87%

subutilizado

resumen

% trabajo x cargo	111%	45%
horas utilizadas personal necesario adicional	8,00	3,24
	1,12	1,10

De acuerdo con el cuadro 4.5. Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Contabilidad este departamento se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, en esta área se puede notar que en el aspecto físico tienen bien definidas las actividades que realiza cada uno de los servidores, dentro del tiempo previsto para cada uno y además tiene el personal suficiente para cumplir a cabalidad las tareas que se les conceden, y para asumir las competencias que en el futuro sean asignada a cada puestos de trabajo.

En este subproceso la actividad que más se realiza es orientar el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables del GAD la cual se ejecuta 300 veces en el mes con un tiempo de ejecución de 13 minutos, además en esta área se está realizando el trabajo por cargo como asistentes en 111% en 8,00 horas utilizadas en lo que respecta a analistas el trabajo por cargo es de un 45% en 3,24 hora por cada actividad realizada; en el departamento no se necesita asistentes adicional, en lo que son analistas de trabajo hay dos personas, la matriz refleja que es este departamento no hay la necesidad de personal extra.

Cuadro 4.6. Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Bodega

ACTIVIDAD RECURRENTE		promedio de la actividad por departamento									h		
		a	b	c	d = (b x c)	e = (a x b)	f = (c x e)	g	volumen real de la actividad		actividad por unidad		
		frecuencia de actividad	volumen promedio actividad	tiempo unitario de realización de actividad	tiempo total realización	volumen total de actividad	tiempo total mes	% promedio de trabajo			cargo y número de ejecutores		
		al mes	frecuencia cantidad	hora / actividad	horas frecuencia	mes	horas mes	100%	cant. frecuencia mensual	#	% trabajo	#	% trabajo
1	Receptar los bienes del GAD.	mensual	1,00	200	0,18	37	200,00	37	24%	500	1	140%	
2	Revisar el adecuado almacenaje de los bienes.	mensual	1,00	133	0,25	33	133	33	22%	144	1	24%	
3	Revisar el estado de los bienes.	mensual	1,00	350	0,13	47	350	47	31%	400	1	45%	
4	Verificar que sean enviados los reportes de bodega.	mensual	1,00	160	0,13	21	160	21	14%	200	1	137%	
5	Efectuar tomas físicas y realizar inventarios periódicos.	mensual	1,00	10	0,12	1	10	1,17	1%	20	1	111%	
6	Mantener el control y actualizar los registros sobre activos fijos.	mensual	1,00	150	0,18	28	150	28	18%	150	1	31%	
7	Codificar los activos fijos del GAD.	mensual	1,00	20	0,10	2	20	2	1%	30	1	23%	
8	Coordinar el cumplimiento de las actividades de limpieza de los bienes.	mensual	1,00	500	0,10	50	500	50	33%	700	1	37%	
9	Informar oportunamente los materiales e insumos que no tienen salida.	semanal	4,33	2	2,00	4	9	18	11%	9			
10	Establecer mecanismos para una adecuada preservación y seguridad de los bienes.	mensual	1,00	40	2,00	80	40	80	53%	500	1	661%	
11	Presentar informes periódicos y el stock de materiales.	mensual	1,00	35	2,00	70	35	70	46%	3	1	4%	
12	Ayudar a mejorar la administración del área de bodega.	mensual	1,00	100	2,00	200	100	200	132%	150	1	198%	
13	Revisar el reglamento general de	diaria	21,00	10	0,17	2	210	36	23%	10			

	bienes del sector público.											
14	Participar en la baja enajenación de bienes y remates.	mensual	1,00	20	0,25	5	20	5	3%	20	1	30%
15	Organizar y supervisar el proceso y registro de inventarios.	mensual	1,00	150	0,05	8	150	8	5%	200	1	333%
16	Remitir mensualmente un informe de actividades del área de bodega.	mensual	1,00	20	0,15	3	20	3	2%	20		
17	Participar en la elaboración del poa del área al que pertenece bajo la coordinación del director.	anual	0,08	1	0,15	0,15	0	0,01	0%	10	1	31%
18	Cumplir la normativa del GAD.	diaria	21,00	10	0,25	3	210	53	35%	30	1	51%
19	Cumplir funciones que se les asigne en bodega.	diaria	21,00	10	0,50	5	210	105,00	69%	10		
												subutilizado
										<b>% trabajo x cargo</b>		<b>121%</b>
										<b>horas utilizadas</b>		<b>8,70</b>
										<b>personal necesario adicional</b>		<b>3,12</b>

resumen

En lo que respecta al cuadro 4.6. . Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Bodega, en esta área se pudo apreciar que los trabajadores de este departamento están realizando su trabajo de manera adecuada; este es uno de los ejes principales del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar porque es el encargado de suministrar los bienes materiales para la realización de las tareas en toda la institución, esta área cuenta con el personal suficiente para realizar las actividades que se requieran y .que son encomendadas de forma diaria.

En el Subproceso de Bodega la actividad más recurrente es coordinar el cumplimiento de las actividades de limpieza de los bienes ejecutándola 500 veces al mes en un tiempo de 10 minutos, también se puede verificar que los asistentes de trabajo por cargo han ocupado el 121% en un tiempo de 8,70 horas en este departamento, esto considerando un estimado que sobrepase el promedio de 1.50 se requiere de personal, en esta área no se cuenta con analistas de trabajo, sin embargo en personal necesario adicional se requieren dos servidores.

Cuadro 4.7. Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Tesorería

ACTIVIDAD RECURRENTE		PROMEDIO DE LA ACTIVIDAD POR DEPARTAMENTO								H	ACTIVIDAD POR UNIDAD			
		a	b	c	d = (b x c)	e = (a x b)	f = (c x e)	g	VOLUMEN REAL DE LA ACTIVIDAD	CARGO Y NÚMERO DE EJECUTORES				
		Frecuencia de Actividad	Volumen Promedio Actividad	Tiempo Unitario de realización de Actividad	Tiempo Total Realización	VOLUMEN TOTAL DE ACTIVIDAD	TIEMPO TOTAL MES	% PROMEDIO DE TRABAJO	VOLUMEN REAL DE LA ACTIVIDAD	Asistentes		Analista		
		Al mes	Frecuencia Cantidad	Hora / Actividad	Horas Frecuencia	Mes	Horas Mes	100%	Cant. Frecuencia Mensual	#	% Trabajo	#	% Trabajo	
1	Gestionar los cobros y pagos a empleados.	mensual	1,00	2	0,18	0,37	2,00	0,37	0%	3	1	92%		
2	Realizar el seguimiento de los diferentes planes institucionales.	mensual	1,00	10	0,25	3	10	3	2%	20				
3	Recibir y custodiar títulos de créditos.	diaria	21,00	50	0,13	7	1050	140	93%	100	1	22%	1 22%	
4	Preparar reportes de flujo de caja.	mensual	1,00	2	0,13	0,27	2	0,27	0%	5				
5	Elaborar y tramitar certificaciones y depósitos que sean necesarios conforme a las recaudaciones.	mensual	1,00	50	0,12	6	50	6	4%	100				
6	Manejar responsablemente la clave del banco central.	mensual	1,00	1	0,18	0,18	1	0,18	0%	1	1	31%		
7	Gestionar bajas en especies valoradas y títulos de créditos.	mensual	1,00	25	0,10	3	25	3	2%	50				
8	Llevar y presentar informes sobre las garantías.	diaria	21,00	1	0,10	0,10	21	2	1%	20	1	37%		
9	Custodiar y venta de especies valoradas.	mensual	1,00	2	0,33	0,67	2	0,67	0%	9			1 12%	

10	Colaborar en el diseño de ordenanzas, reglamentos y manuales de procedimientos.	anual	0,08	40	0,33	13	3	1	1%	50	1	111%
11	Vigilar el cumplimiento de las normas en el área de trabajo.	mensual	1,00	10	0,33	3,	10	3	2%	30		
12	Llevar manejo de claves para el registro en el banco central.	diaria	21,00	10	0,33	3	210	70	46%	20	1	5%
13	Remitir mensualmente un informe de actividades.	mensual	1,00	1	0,17	0,17	1	0,17	0%	2		
14	Evaluar permanentemente las actividades generales.	trimestral	0,33	15	0,25	4	5	1	1%	20	1	30%
15	Realizar acciones conducentes para la recuperación de cartera vencida.	semanal	4,33	50	0,05	3	217	11	7%	150		
16	Gestionar y recaudar valores de impuestos, tasas y otros servicios.	diaria	21,00	20	0,15	3	420	63	42%	200	1	35%
17	Efectuar liquidaciones de impuestos y tasas.	mensual	1,00	2	0,15	0,30	2	0,30	0%	5		
18	Efectuar depósitos diarios de la recaudación.	diaria	21,00	5	0,25	1	105	27	17%	20	1	30%
19	Elaborar cuadros de información diaria, semanal y por otros periodos.	semanal	4,33	10	0,50	5	43	22	14%	50		
20	Verificar la cartera vencida y elaborar notificaciones de pago.	diaria	21,00	10	2,00	20	210	420,00	278%	30		
										SUBUTILIZAD O	SUBUTILIZAD O	
										<b>% Trabajo x Cargo</b>	<b>160%</b>	<b>17%</b>
										<b>Horas Utilizadas</b>	<b>11,51</b>	<b>1,23</b>
										<b>Personal Necesario Adicional</b>	<b>5,39</b>	<b>1,66</b>

RESUMEN

En el cuadro 4.7. Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Tesorería este se encarga de la gestión de cobros, realización de los pagos a proveedores, control del cumplimiento de las condiciones bancarias, pagos de nóminas, gestión y cobertura de riesgos, además se puede ver cada una de las actividades que se realizan en dicho departamento el cual se tomó como referencia el tiempo en el que cada uno de los servidores se toma para ejecutarlas.

En la matriz se puede observar que una de las actividades que más realizan en este departamento es recibir y custodiar títulos de créditos en la cual se ejecutan 50 veces diarias en 13 minutos cada una, de tal manera que los asistentes de trabajo por cargo se han desempeñado en el 160% utilizando un total de 11,51 horas, los analistas del trabajo por cargo lo han desarrollado en 17% con 1,23 horas; por lo cual en personal necesario adicional hay 5,39 lo cual indica que se necesitan 3 asistentes en trabajo por cargo y en analistas de trabajo hay demasiado servidores, por lo cual el jefe del Subproceso de Tesorería puede ordenar a los analistas de trabajo ocupar los cargos que hacen falta como asistentes en otros departamentos.

Cuadro 4.8. Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Rentas

ACTIVIDAD RECURRENTE		PROMEDIO DE LA ACTIVIDAD POR DEPARTAMENTO							H	ACTIVIDAD POR UNIDAD				
		a	b	c	d = (b x c)	e = (a x b)	f = (c x e)	g	VOLUMEN REAL DE LA ACTIVIDAD	CARGO Y NÚMERO DE EJECUTORES				
		Frecuencia de Actividad	Volumen Promedio Actividad	Tiempo Unitario de realización de Actividad	Tiempo Total Realización	VOLUMEN TOTAL DE ACTIVIDAD	TIEMPO TOTAL MES	% PROMEDIO DE TRABAJO		Asistentes	Analista			
		Al mes	Frecuencia Cantidad	Hora / Actividad	Horas Frecuencia	Mes	Horas Mes	100%	Cant. Frecuencia Mensual	#	% Trabajo	#	% Trabajo	
1	Ejecutar las labores de control de ingreso presupuestario.	mensual	1,00	50	0,18	9	50,00	9	6%	100	1	16%	1	16%
2	Formular plan anual de actividades de rentas y controlar su ejecución.	anual	0,08	1	0,25	0,25	0	0,02	0%	2	1	24%		
3	Elaborar procesos del área financiera sobre los ingresos.	mensual	1,00	25	0,13	3	25	3	2%	30				
4	Llevar control presupuestario por cuentas y partidas.	mensual	1,00	3	0,13	0,40	3	0,40	0%	10	1	11%		
5	Realizar propuestas de ordenanzas para mejorar la recaudación.	mensual	1,00	25	0,12	3	25	3	2%	30				
6	Mantener actualizado el sistema catastral cada año.	anual	0,08	1	0,18	0,18	0	0,02	0%	2				
7	Atender las reclamaciones de los contribuyentes.	diaria	21,00	25	0,30	8	525	158	104%	50	1	11%	1	68%
8	Asesorar a funcionarios sobre la materia impositiva que rige en el sector municipal.	quincenal	2,00	1	0,50	0,50	2	1	1%	2				
9	Atender certificaciones sobre materia que lo usuarios soliciten.	mensual	1,00	2	0,28	0,57	2	0,57	0%	9				
10	Mantener archivos y expedientes especializados sobre catastros.	diaria	21,00	40	0,30	12	840	252	167%	50	1	68%		
11	Administrar y controlar el expendio de especies valoradas.	semanal	4,33	35	0,30	11	152	46	30%	3				



Dentro del cuadro 4.8. Matriz de dimensionamiento del Área de Subproceso de Rentas este es el encargado de regular, controlar y supervisar las actividades económicas ejercidas en la jurisdicción del GAD, en este departamento se determinó que los servidores que laboran dentro de esta dependencia cuentan con el perfil para ocupar sus puestos de trabajo y así cumplir con cada una de las actividades que le son distribuidas.

En área de Rentas la actividad que más se realiza es ejecutar las labores de control de ingreso presupuestario esta se la ejecuta 50 veces mensual en un tiempo de 18 minutos, esta matriz determina la capacidad de personal instalado en dicho departamento, se pudo observar que los asistentes han desarrollado las actividades en un 148% tomando un tiempo de 10,68 horas utilizadas, los analistas de trabajo lo han hecho en un 29% manejando el tiempo de 2,09 horas, lo cual indica que el personal necesario adicional no requiere asistentes y el Subproceso de Rentas cuenta con muchos analistas de trabajo lo cual se debe informar al jefe de Talento Humano para que estos sean rotados a las áreas que necesitan analistas.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Al culminar el presente trabajo investigativo los autores concluyen:

- Para el desarrollo de la presente investigación se estudió la base legal de cada una de las competencias que por ley están asignadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, totalizando quince competencias asignadas por ley y ejecutadas en un cien por ciento, la más recientemente asumida la de planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- Mediante entrevista se identificó las competencias propias y asignadas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, el Sr. Alcalde también indicó el grado de complejidad para la ejecución de las competencias la cual va desde el 80 al 100% basado al presupuesto asignado para cada una de ellas.
- Conocidas las actividades se elaboró una matriz de dimensionamiento en la que se determinaron los tiempos en que ejecutan cada una de estas, además, se determinó que los analistas de trabajo subutilizan su labor mientras que los asistentes están sobreutilizando su responsabilidad, por ello se hace necesario 1 servidor para el subproceso de presupuesto, 2 en bodega, 3 en el área de tesorería y 2 para el departamento de rentas.
- Desarrollada la presente investigación se realizó la respectiva sociabilización con las autoridades involucradas.

## 5.2. RECOMENDACIONES

A continuación se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Tener en cuenta que las máximas autoridades y el personal asignado, tengan el pleno conocimiento de la normativa vigente sobre las competencias asignadas en el diseño de sistemas acorde a las necesidades de la población y la institución.
- Incorporar la mejora continua en los procesos y actividades que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar desarrolla en las quince competencias que tiene asumidas y que en un futuro le serán asignadas con su respectivo grado de complejidad.
- Considerar los datos que constan en la Matriz de Dimensionamiento objeto de estudio del presente trabajo ya que en él se puede evidenciar la subutilización y sobreutilización de la carga ocupacional de los servidores y aplicar la matriz cada trimestre para la respectiva revisión de los tiempos en los procesos y así mejorar la productividad y aumentar la efectividad en los mismos.
- Desarrollar una evaluación de proceso al Talento Humano con el propósito de optimizar la sobreutilización de trabajo y el desempeño de los servidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amiel, J. 2011. Revista Sociedad Química. Las variables en el método científico. Lima – Perú. Consultado, 15 de jun. 2015. Disponible en [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-634X2007000300007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-634X2007000300007)
- Arias, F. 2009. Introducción a la Metodología de la Investigación en Técnicas de Administración y de Conocimientos. 5ed.
- Barazarte, H. 2012. Qué son los servicios públicos. Consultado, 15 de jun. 2015. Disponible en [http://servicios-publicos-hjc.blogspot.com/2012\\_06\\_01\\_archive.html](http://servicios-publicos-hjc.blogspot.com/2012_06_01_archive.html)
- Bernal, C. 2010. Metodología de la Investigación. 2ed. Consultado 10 de jun. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=h4X\\_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=RhmHVe6vEce7-AHstoDwAg&ved=0CDkQ6AEwBQ#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=RhmHVe6vEce7-AHstoDwAg&ved=0CDkQ6AEwBQ#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n&f=false)
- Boyatzis, R. 2010. The competent manager: A Model for effective performance. New York. Consultado, 19 de ene. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Bravo, P. y Méndez, T. 2009. La Investigación Documental y Bibliográfica. 10ed.
- Cabrales, O. 2011. La gerencia del Talento Humano bajo la perspectiva de la condición humana. Redalyc. Vol. 17. Núm. 1. p. 155-178. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90913041009&iCveNum=0>
- Canales, M. 2009. Metodología de la Investigación Social. Consultado 12 may. de 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=rOwS3Rj29bQC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+Social&hl=es&sa=X&ei=3BqHVd3CEMydgt2xqKIBQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Social&f=false>

- Carreño, L. s.f. Administración de Empresas. Funciones del Proceso Administrativo. EC. p. 67
- Charria, V. y Sarsosa, K. 2010. Competencias académicas, laborales y profesionales. Ponencia presentada en VI Congreso Internacional del Enfoque Basado en Competencias. Cali, CO.
- Chiavenato, I. 2010. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill Internacional S.A. CO. p 225-230
- COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización). 2012. Artículos 113 al 154
- Constitución de la República del Ecuador, 2008. Art. 238
- Farfán, M. 2010. La eficacia del servicio público. Consultado, 20 oct. 2014. Disponible en <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/73355-la-eficacia-del-servicio-publico/>
- Fernández, G. 2009. Revista El concepto de servicio público y su funcionalidad en el derecho administrativo de la nueva economía. (En línea). Consultado, 20 de oct. 2014. Formato PDF. Disponible en [http://www.lexnova.es/Pub\\_In/indices\\_In/rja\\_articulo\\_doctrinal](http://www.lexnova.es/Pub_In/indices_In/rja_articulo_doctrinal)
- Gallego, M. 2012. Procesos de Gestión Humana Basados en Competencias. Consultado, 19 de ene. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>
- Gallart, M. y Jacinto, C., 2009. "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT. Consultado, 14 de may. 2015. Disponible en <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>
- García, A. 2009. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. 7ed. Mérida, MEX. p 380.
- García, B. 2010. Métodos de investigación y Diagnostico en la Educación. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2014. Formato PDF. Disponible en

<http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar. 2011a. Orgánico Funcional por Procesos. Aprobado mediante Ordenanza Municipal del 05 de enero del 2014. (En línea) Ec. Consultado, 8 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://gadbolivar.gob.ec/organico-funcional.html>

Gómez, I. 2011. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores, 8, 45 66. Cali, CO.

Hernández, R. 2009. Revista Cubana de Medicina General Integral. Del Método Científico al Clínico. Consultado, 10 de jun. 2015. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252002000200011&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252002000200011&script=sci_arttext)

Ibañez, O. 2012 Régimen jurídico de los servicios públicos. Consultado, 20 de may. 2015. Disponible en <http://www.derechoecuador.com/utility/Printer.aspx?e=33958>

Ibarra, A. 2010. Introducción a las finanzas públicas. Consultado, 21 de may. 2014. Disponible en biblioteca virtual del Derecho, Economía y Ciencias Sociales

López, E. 2010. Revista de economía institucional. Bogotá. CO. Vol. 10 N° 18. Consultado, 13 de may. 2015. Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-59962008000100007&lng=es&nrm=.pf&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962008000100007&lng=es&nrm=.pf&tlng=es)

LOTTTSV (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial). 2008. Artículo 303.

Martínez, H. y Ávila, E. 2010. Metodología de la investigación. 9ed. p 154-161

Medina, M. 2010. Revista Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del Municipio Maracaibo. Redalyc. Vol. 12. Núm. 1. p. 79-97. Consultado, 15 de may. 2015. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99312518006>

- Mejía, A. y Jaramillo, M. 2010. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica*, vol. 4, num. 1. (En línea). Consultado, 15 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>
- Mertens, L. 2010. *La gestión por competencia laboral en la empresa y formación personal*. España.
- Monchatre, S. 2009. Gestión por competencias y relación salarial. *Revista Trayectorias*, vol. 11, num. 28. (En línea). Monterrey, Nuevo León, MEX. Consultado, 23 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oe?id=60712751007>
- Nahón C. y Bonofiglio, N. 2010. Servicio Público. *Revista Administración Pública*. Rio de Janeiro. BRA. Vol. 41. Nº 6. Consultado, de 10 jun. 2014. Disponible en [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000600005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000600005&script=sci_arttext)
- Nelissen, N. 2011. "The Administrative Capacity of New Types of Governance", *Public Organization Review: A Global Journal* 2, Kluwer Academic Publishers. Consultado, de 10 jun. 2015. Disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=3073969&pid=S0188-7742200800020000600009&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=3073969&pid=S0188-7742200800020000600009&lng=es)
- Palella, S. y Martins, F. 2010. Tipos y Diseños de la Investigación. Consultado, 24 de nov. 2014. Disponible en [http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html)
- Rodríguez, F. 2013. Importancia del servicio público. Consultado, 22 may. 2014. Disponible en <http://www.feliperodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2013/02/DERECHO-PUBLICO-SERVICIOS-PUBLICOS.pdf>
- Rodríguez, V. 2010. Acerca de las competencias cognitivas. *Revista Enfoques Educativos*, 6, (1), 67-73. Consultado, 19 de ene. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Ruiz, R. 2009. *El Método Científico y sus etapas*. Consultado, 24 de nov. 2014.

Formato PDF. Disponible en <http://www.aulafacil.com/cursosenviados/Metodo-Cientifico.pdf>.

Sarmiento, J. 2010. Los servicios públicos, revista Mundo Jurídico. (En línea). Ediciones Desalma, Buenos Aires. AR. p 64. Consultado, 15 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/lye/revistas/86/06-ensayo-diaz-cafferata.pdf>

Saltos, H. 2010. La responsabilidad del estado por la prestación deficiente de Servicios públicos. (En línea). EC. Consultado, 23 de oct. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.Uasb.edu.ec>

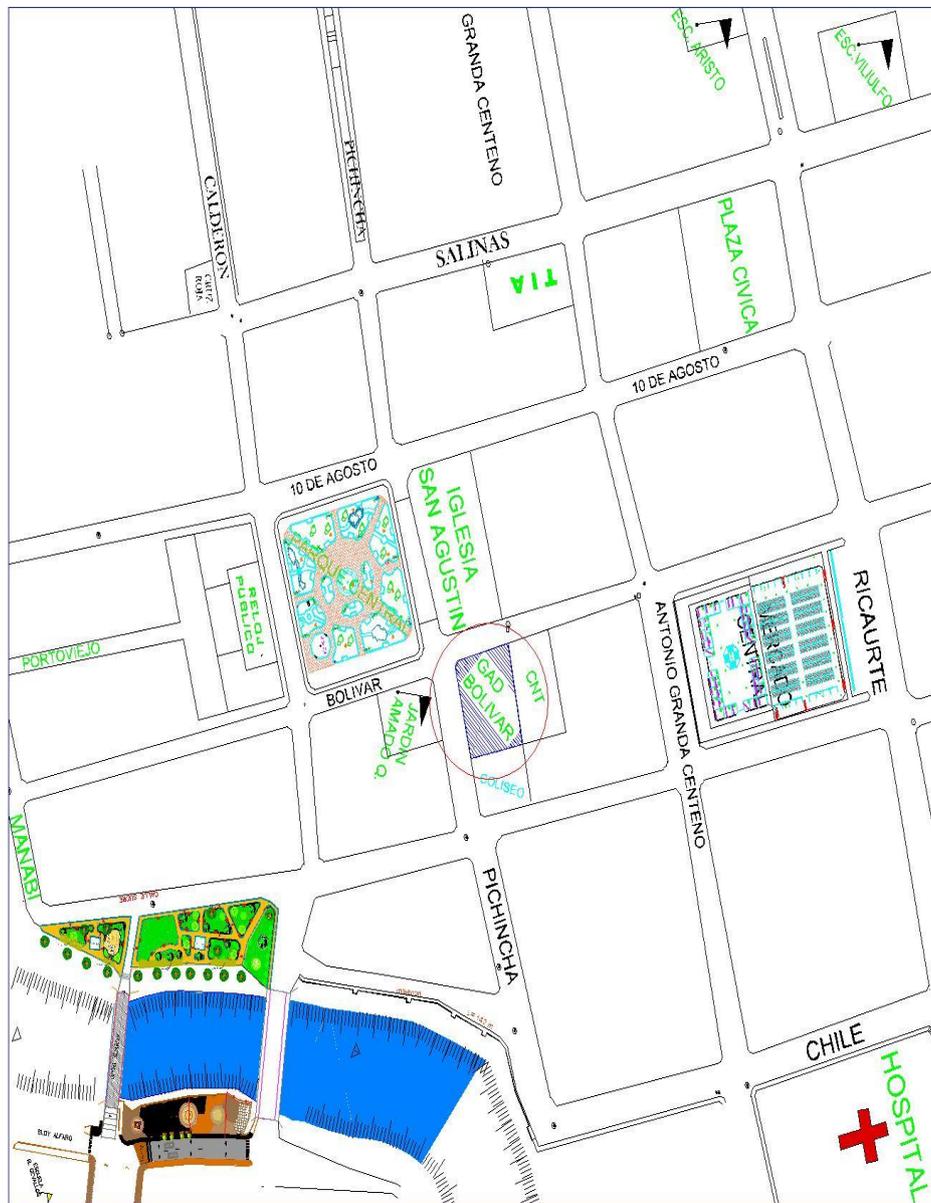
Suárez, G. 2010. Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, num. 17. (En línea). Consultado, 14 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf>

Valdivieso, J. 2010. Creación de un Modelo Económico Estándar de Capacidad de Gestión Eficiente Para Áreas Protegidas. Consultado, 21 de may 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=f9ZFCAAAQBAJ&pg=PA115&dq=capacidad+de+gestion&hl=es&sa=X&ei=pw2HVbitIMjx-QGrqYBQ&ved=0CCwQ6AEwAw#v=onepage&q=capacidad%20de%20gestion&f=false>

Yaringaño, L. 2010. Definición Deductiva e Inductiva. Consultado, de 24 nov. 2014. Disponible en <http://luisyaringano.blogspot.com/2008/04/definicion-de-deductivo-e-inductivo.html>

# **ANEXOS**

# ANEXO 1



**ANEXO 2****ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR**

El GAD tiene Competencias asignadas

Cuántas Competencias tiene Asignadas actualmente

Cuáles con las Competencias que actualmente tiene Asignadas

Cuál es el grado de Complejidad que tienen estas Competencias

Por qué están en ese rango de complejidad

Qué hacen cuando las competencias asignadas llegan sin su presupuesto y sin su Talento Humano

**ANEXO 3****ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DEPARTAMENTO DE  
PRESUPUESTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL  
CANTÓN BOLÍVAR**

Cuál es su función dentro del Departamento

Cuántos servidores hay en este Departamento

Cuántas actividades se realizan en el Departamento

Cuáles son las actividades que realizan

Cuál es la frecuencia de las actividades

Cuál es el promedio de actividad

Cuál es el tiempo unitario de la realización de la actividad

**ANEXO 4****ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL  
CANTÓN BOLÍVAR**

Cuál es su función dentro del Departamento

Cuántos servidores hay en este Departamento

Cuántas actividades se realizan en el Departamento

Cuáles son las actividades que realizan

Cuál es la frecuencia de las actividades

Cuál es el promedio de actividad

Cuál es el tiempo unitario de la realización de la actividad

**ANEXO 5****ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DEPARTAMENTO DE BODEGA  
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
BOLÍVAR**

Cuál es su función dentro del Departamento

Cuántos servidores hay en este Departamento

Cuántas actividades se realizan en el Departamento

Cuáles son las actividades que realizan

Cuál es la frecuencia de las actividades

Cuál es el promedio de actividad

Cuál es el tiempo unitario de la realización de la actividad

**ANEXO 6****ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DEPARTAMENTO DE  
TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL  
CANTÓN BOLÍVAR**

Cuál es su función dentro del Departamento

Cuántos servidores hay en este Departamento

Cuántas actividades se realizan en el Departamento

Cuáles son las actividades que realizan

Cuál es la frecuencia de las actividades

Cuál es el promedio de actividad

Cuál es el tiempo unitario de la realización de la actividad

**ANEXO 7****ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DEPARTAMENTO DE RENTAS  
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
BOLÍVAR**

Cuál es su función dentro del Departamento

Cuántos servidores hay en este Departamento

Cuántas actividades se realizan en el Departamento

Cuáles son las actividades que realizan

Cuál es la frecuencia de las actividades

Cuál es el promedio de actividad

Cuál es el tiempo unitario de la realización de la actividad