



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORAS A LA ORGANIZACIÓN POR
PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
TOSAGUA**

AUTORA:

BÉLGICA MERCEDES GARCÍA MOREIRA

TUTOR:

ING. FABIÁN EDUARDO ÁLAVA RADE. MBA

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Bélgica Mercedes García Moreira declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado as referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración concedo el derecho 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.

.....
BÉLGICA M. GARCÍA MOREIRA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Fabián Eduardo Álava Rade certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORAS A LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TOSAGUA**, que ha sido desarrollada por **Bélgica Mercedes García Moreira**, previo a 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. FABIÁN E. ÁLAVA RADE, MSc.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE MEJORAS A LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TOSAGUA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Bélgica Mercedes García Moreira**, previo a 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.

.....
ECO. MIGUEL. E. GUEVARA, MSc.
MIEMBRO

.....
LCDO. NORGE B. GUERRERO, MG.
SECRETARIO

.....
ING. MARYS B. IRIARTE, MG.
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por ser el que me permitió tener vida, salud, paciencia y sabiduría para cumplir con esta meta, a mi madre por darme valor y fuerzas para reconocer que un resbalón no es caída, y así seguir adelante, a mi hija por ser mi principal motivo de inspiración, Cristhian Alcívar por tenerme paciencia y apoyarme de una u otra forma, a todos mis familiares, amigos, compañeros y docentes, por aguantarme y ayudarme a crecer personal y profesionalmente.

DEDICATORIA

En pocas palabras esta meta es dedicada para cada una de las personas ya antes mencionas, principalmente a mi hija, para que sienta orgullo de ver a su madre realizada profesionalmente y sea de inspiración y motivación para que ella siga los pasos de una buena educación.

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
PALABRAS CLAVES	x
ABSTRACT.....	xi
KEY WORDS.....	xi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. HIPÓTESIS	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	5
2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	7
2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
2.2. PROCESOS.....	10
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	10
2.2.2. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	11
2.3. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS.....	16
2.4. EFICIENCIA	17
2.5. CALIDAD.....	18
2.6. PLAN DE MEJORA	18
2.6.1. ATRIBUTOS DEL PLAN DE MEJORAS	19
2.6.2. FUNCIONES DEL PLAN DE MEJORA	20
2.6.3. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA	20
2.6.4. ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORA	21
2.6.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PLAN DE MEJORAS.....	23

2.6.6. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA	24
2.7. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DEL DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	26
3.1. UBICACIÓN.....	26
3.2. DURACIÓN	26
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.6. VARIABLES DE ESTUDIO	31
3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	31
3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE	31
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	57
ANEXO N° 1	58
ANEXO N° 2	59
ANEXO N°3	60
ANEXO N°4	60
ANEXON°5	61
ANEXO N°6	63

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Gráfico 4.1. Flujograma de la Organización Por Procesos De La Dirección De Talento Humano Del GAD Municipal De Tosagua	46
Cuadro 4.1. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.	47
Gráfico 4.2. Porcentajes que arrojó la primera pregunta	47
Cuadro 4.2. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.	48
Gráfico 4.3. Porcentajes que arrojó la segunda pregunta	48
Cuadro 4.3. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.....	49
Gráfico 4.4. Porcentajes que arrojó la segunda pregunta	49
Cuadro 4.4. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.	49
Gráfico 4.5. Porcentajes que arrojó la tercera pregunta	50
Cuadro 4.5. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.	51
Gráfico 4.6. Porcentajes que arrojó la cuarta pregunta	51
Cuadro 4.6. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.	52
Gráfico 4.7. Porcentajes que arrojó la quinta pregunta	52
Cuadro 4.7. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.	53
Gráfico 4.8. Porcentajes que arrojó la sexta pregunta	53
Cuadro 4.8. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.	54
Gráfico 4.9. Porcentajes que arrojó la sexta pregunta	54
Cuadro 4.9. Cuadro comparativo	55
Cuadro 4.10. Fortalezas y debilidades de la Dirección Administrativa de Talento Humano	56
Cuadro 4.11. Área de mejora #1. Subsistema de selección y reclutamiento.	57
Cuadro 4.12. Área de mejora #2. Subsistema de formación y capacitación..	57
Cuadro 4.13. Área de mejora #3. Subsistema de evaluación del desempeño	58
Cuadro 4.14. Acciones de mejora	59
Cuadro 4.15. Elementos del plan de mejora para ejecutar el seguimiento	60

RESUMEN

La gestión del personal en las instituciones públicas es muy importante para el desarrollo organizacional, para lo cual se efectuó la investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tosagua, proponiendo acciones correctivas a la organización por procesos de la Dirección de Talento Humano, donde se encontraron dificultades debido a que no se aplican los sistemas como lo manifiesta la Ley Orgánica de Servicio Público, mediante a esto se aplicó una entrevista la cual determinó, la identificación de los sistemas del talento humano, además se realizó una encuesta a los servidores públicos donde se logró verificar los diferentes problemas que tienen los procesos y así se obtuvo información fidedigna para el análisis y evaluación adecuada de los procesos que se cumplen en la entidad, para lo cual se elaboró un plan de mejoras dirigido a contribuir con el personal que labora en la institución para poder así brindar estándares de calidad y eficiencia a la sociedad.

PALABRAS CLAVES

Gestión, Talento Humano, Organización por procesos, Servidores Públicos, Calidad, Eficiencia, Plan de mejora.

ABSTRACT

The management of personnel in public institutions is very important for organizational development, so the investigation was carried out in the Municipal Autonomous Decentralized Government of Tosagua, proposing corrective actions to the organization by processes of the Human Talent Directorate, where it was found The Organic Law of the Public Service, through which an interview was applied that determines the role, the identification of human talent systems, in addition to the fact that a survey is applied to public servants where the main problems that the processes have complete in the entity, for what has been developed in an improvement plan, are the following: an institution to be able to provide standards of quality and efficiency a society

KEY WORDS

Management, Human Talent, Organization by processes, Public Servants, Quality, Efficiency, Improvement Plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones. La gestión del talento humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones. Cuando se piensa en cambio cultural y transformación del capital humano en las organizaciones se debe relacionarlo con el alineamiento de la gestión a la estrategia del negocio y la relación empleador-empleado.

Para Flores (2013) el Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), que está conformado por lo que antes se conocía como la SENRES Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, dedicada a la administración de lo laboral en el sector público y el privado que se lo conocía como Ministerio de Trabajo.

En Manabí se establece una ayuda para perfeccionar las operaciones institucionales públicas, lo cual repercutirá en un progreso para la institución desde muchos puntos de vista, dentro de los cuales están el motivacional, equidad interna, el tipo legal y principalmente el tipo técnico, debido a que en el sistema actual predomina la mejora e igualdad para los trabajadores, sin embargo; la gestión de talento humano dentro de las instituciones del sector público prestan sus servicios a los trabajadores de manera ilimitada, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados se establecen variadas técnicas que manejan de forma diferente a la institución, ya que a través del sistema de la gestión del talento humano se estructuran procesos que permiten llevar un manejo adecuado, sin embargo, la Dirección de Talento Humano no cumple con la competencia que le corresponde lo que genera que los procedimientos

de la prestación de servicios a estas entidades sea lenta y no puedan cumplir con los estándares de calidad.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua existen distintas Direcciones que conforman la organización de la institución, dentro de esta se encuentra la Dirección Administrativa del Talento Humano, en el cual se desarrollan los procesos de la Gestión del personal, que se aplican para dar eficiencia y calidad a la entidad, y del mismo modo darle seguridad a los funcionarios públicos, en base a una entrevista no estructurada al director de la Dirección administrativa de la institución, se dio a conocer que existen procesos que no están siendo aplicados, a manera de ejemplo el de selección del personal, dando a entender que no se está aplicando lo estructurado en la ley.

Por todo lo antes mencionado se define como problemática:

¿Cómo mejorar la organización por procesos de la Dirección de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el sector público, se busca la satisfacción de sus usuarios ya sea internos o externos, en cualquiera de los servicios que reciban. Por tal razón, el trabajo de investigación, se enfocó en la propuesta de un plan de mejora de los estándares de calidad y eficiencia a los procesos que se deben aplicar en la gestión del talento humano del GAD municipal del cantón Tosagua.

Tiene sustento legal por llevar a cabo el cumplimiento de los derechos que se le otorga a los servidores públicos; ya que las políticas públicas tienen que garantizar el cumplimiento de las normativas para el desarrollo de las actividades del talento humano.

La Constitución de la República del Ecuador, en el Art. 226 menciona que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tienen el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

En el ámbito social, beneficia a los servidores públicos ya que se seleccionan por méritos y oposición a más de esto cuentan con capacitaciones para actualizar sus conocimientos y mejorar su capacidad intelectual, gozando plenamente de sus beneficios dentro y fuera de la institución, de esta manera ellos tienen los procesos apropiados para poder brindar de forma adecuada sus servicios a la comunidad; contando con la calidad y eficiencia necesaria para la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

En lo económico, favorece a la institución porque a través del mejoramiento de los procesos de la gestión del talento humano la entidad dispondrá servidores públicos de calidad que garanticen un eficiente trabajo, de esta manera se genera una buena atención y disminuyen gastos en la búsqueda de personal.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Realizar propuesta de mejoras a la organización por procesos de la Dirección Administrativa de Talento Humano en el GAD municipal de Tosagua para lograr estándares de calidad y eficiencia.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la organización por procesos que se ejecutan en la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua.
- Aplicar un cuadro comparativo que sirve como instrumento de evaluación a la organización por procesos que se ejecutan en la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD de Tosagua
- Determinar la organización por procesos que hay que mejorar desde el enfoque de la calidad y eficiencia.
- Proponer un plan de mejora para la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD de Tosagua

1.4. HIPÓTESIS

La propuesta de un plan de mejora a la Dirección Administrativa de Talento Humano contribuye a elevar los estándares de calidad y eficiencia de los procesos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Tarazona *et al* (2015) la Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales, el primero; hablamos de seres humanos que están dotados de personalidad propia diferentes entre sí y que poseen conocimientos habilidades y destrezas indispensables para una gestión adecuada de los recursos propios de la Universidad, el segundo; activadores inteligentes de los recursos organizacionales dado que los colaboradores son precisamente quienes aportan el insumo principal en el desarrollo de los procesos, tercero; refiere a las personas entendidas como socias de la institución, con el interés de conducirla a la excelencia y la consecución de objetivos propuestos; como socias; las personas invierten en la organización esfuerzo, compromiso y dedicación.

Para Dota y Samaniego (2015) talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que concibe y comprende la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos, y aptitudes. Adaptado a la tecnología, estructura, tipo de negocio, procesos internos de la organización, en cambio Mejía y Jaramillo (2006) sostienen que el talento y los valores morales sustentan un liderazgo más sólido y trascendente. Como todos los valores, el capital humano, considerado como un activo intangible, puede medirse hallando la diferencia entre el valor bursátil de la empresa y su valor en libros. Ahora, asumiendo estos conceptos como válidos, principalmente en los contextos económicos y políticos, es importante dar una mirada más cuidadosa al significado de capital humano. En este sentido y tratando de dar otra dimensión al concepto, este ya no se define exactamente como una simple mejora incremental en la calificación ocupacional de los individuos, sino como un exigente proceso de acumulación de conocimientos (gestión de conocimientos y aprendizaje organizacional) como se expresa en la noción actual de competencia, la cual se

aborda posteriormente. Sin embargo, se debe advertir que dicha noción ha ganado mucho terreno en los discursos económicos, sociales y hasta académicos, asumiendo quizá sin demasiada prevención, por su excesiva materialización, la cosificación de lo humano. Y es a partir de esa prevención que se puede construir el concepto de talento humano, el cual hace más justicia a nivel del ser humano, en tanto que involucra el desarrollo humano, adicionalmente a todo lo relacionado con la productividad y la competitividad de las organizaciones.

Para Atamaint y Guzmán (2012) toda organización e instituciones sin fines de lucro, están integradas por personas que llevan a cabo los avances, logros y errores de la institución, por ello el Talento Humano es de vital importancia porque es el capital más valioso para toda entidad pública, ya que tiene la habilidad de responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades para cumplir con el trabajo asignado, lo que le da vida, movimiento y poder para desarrollarse, las mismas que mencionan QUE, en la actualidad tiene una función más importante ya que ha permitido la creación de ventajas competitivas para la entidad, de hecho el desarrollo de estas competencias, proporciona una base a largo plazo para realizar cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión para la cual fue creada, acercándole a su visión.

Para Lozano (2017) el talento requiere de los tres ingredientes capacidades más compromiso más acción al mismo tiempo. Si falta uno de ellos, no se alcanzan los resultados superiores. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las dadas por su líder, por lo tanto, es importante desarrollar nuestros talentos a partir de un análisis interno en donde identifiquemos aspectos de nuestra vida como

fortalezas y oportunidades de mejoramiento para la realización de nuestros objetivos personales y profesionales. Este análisis nos lleva a identificar medios, estrategias, actitudes y aptitudes para saber en lo que debemos centrarnos y lo que nos hace falta para alcanzar nuestros objetivos y qué necesito para lograrlos.

El talento humano corresponde a observar como las personas demuestran sus capacidades para realizar alguna actividad, dentro de las organizaciones es uno de los mayores componentes de competencia, ya que, a través de este se puede apreciar el desenvolvimiento de las personas en cada una de las áreas que se las ubica, sin embargo, muchas veces perjudica a la entidad siendo que estas no se sienten seguras de actuar, mostrar sus capacidades y comprometerse con la institución.

2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Prieto (2013) sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible, además, el mismo autor menciona que el Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo, de modo similar, menciona Arrobo (2013) la Dirección del talento

humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones

Los autores antes mencionados concuerdan con la idea principal de la importancia de la gestión del talento humano a lo cual se puede argumentar que es muy importante, no solo para dirigir dentro de una organización a los empleados, también permite relacionarse con cada persona para poder conocer cuáles son las aspiraciones que tiene con la institución y a qué está comprometido al estar trabajando dentro de ella, y de esta forma motivar e incentivar para poder tener eficiencia en lo que se realice garantizando éxito a la institución.

2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Prieto (2013) los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional, al mismo tiempo, Chiavenato (2002) citado Prieto (2013) por considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

Prieto (2013) de este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Prieto (2013) existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

Prieto (2013) es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés, sin embargo para Chiavenato (2004) citado por Naula (2014) el talento humano son todos los empleados de todos los niveles, independiente de las funciones que desempeñen en la organización. La administración de talento humano consiste en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones.

Los autores mencionan cada uno de los objetivos que se necesitan para poder alcanzar una gestión de talento humano plena dentro de las organizaciones lo que hace que se desarrolle de forma concreta y segura para lograr una meta que satisfaga los niveles de crecimiento de la institución.

2.2. PROCESOS

Zolezzi (2013) menciona que proceso es el conjunto de conceptos, instituciones y principios comunes a las distintas ramas del enjuiciamiento. Más específicamente, es la parte general de la ciencia del derecho procesal que se ocupa del estudio de los conceptos, principios e instituciones que son comunes a las diversas disciplinas procesales especiales

Para Aguilar (2013) un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman insumos en resultados. Dentro del conjunto referido, tanto los elementos de entrada como los de salida pueden ser tangibles o intangibles, lo importante es saber identificarlos dentro de la organización.

Facilitando un análisis se puede decir que los procesos son un conjunto de actividades coordinadas que se planifican bajo ciertas circunstancias. Dando una determinación que dentro de este se realizan pasos o etapas necesarias para el cumplimiento de la planificación dentro de una organización lo que con lleva a que exista eficiencia ya que si siguen dichos pasos, se logran los objetivos evitando el desgaste total de los recursos.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Aguilar (2013) menciona a continuación algunos elementos y características que deben contemplarse:

- Las entradas y las salidas (insumos y resultados tales como servicios, software o hardware).
- Los procedimientos serán fácilmente comprendidos por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso deberá sugerir los conceptos y las actividades que abarca.

- Todos los procesos contarán con un responsable designado que asegure su eficacia y cumplimiento continuo.
- También se mostrarán indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los procesos.

2.2.2. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Según lo mencionado por la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) de la administración técnica del talento humano tiene un sistema o procesos integrados para el desarrollo institucional lo cual está suscrito en el título quinto de la presente ley.

- Planificación Del Talento Humano
- Clasificación De Puestos Del Servicio Publico
- Selección De Personal
- Formación Y La Capacitación
- Evaluación Del Desempeño

Nieto (2013) menciona que para alcanzar los objetivos planteados se procedió a investigar los referentes del tema sistémico, buscando encontrar las pautas generales del por qué las organizaciones se focalizan principalmente en hacer sus procesos eficientes y los desarrollan de manera no integrada ni articulada con el propósito final de la organización y de los mismos procesos. Esta afirmación recae en la forma como generalmente son vistos algunos de los procesos de Gestión Humana, que si bien buscan incrementar el aporte del trabajador y mejorar su compromiso, logran efectos totalmente contrarios como la aversión, el disgusto y la falta de valor agregado de procesos tan importantes como la evaluación del desempeño, la compensación, la selección y la capacitación, por nombrar algunos, sin embargo, el pensamiento de Chiavenato (2002) citado por Prieto (2013) es que el proceso de talento humano tiene objetivo primordial la inclusión de la admisión, reclutamiento y

selección, aplicación, diseño de cargos y evaluación del desempeño, compensación, beneficios y servicios, desarrollo, monitoreo y lo que son bases de datos y sistemas de información gerencial.

García (2008) sin embargo, los procesos no pueden verse de manera aislada; deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión, puesto que, al hacer un análisis en la literatura en gestión humana de cómo estos procesos son definidos y agrupados, se plantea la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macro proceso de gestión humana. Un macro proceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macro proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macro proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización.

Prieto (2013) en primer lugar hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados

- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los procesos entonces en que Chiavenato (2002) citado por Prieto (2013) agrupa estas funciones se explican:

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.
- Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina,

higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

- Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

De manera más sintetizada explica Piero (2013) cada uno de los procesos a seguir en la gestión del talento humano

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo.
- Aplicación de personas, División de cargos y salarios: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.
- Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.
- Compensación de las personas, División de beneficios sociales: Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- Desarrollo de personas, División de capacitación: Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas

satisfactorias para las actividades de las personas, Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales

- Evaluación de personas, División de personal: Este proceso se aplica para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Dándole un nuevo enfoque a la gestión humana, García (2008) identifica y describe 5 macro procesos (dentro del marco del proyecto "La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social"), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea:

- 1) Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización;
- 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización;
- 3) Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización;
- 4) Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y

- 5) Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

Con el fin de conocer el objetivo de los procesos en el talento humano se puede manifestar que de forma relativa están estructurados para el mejoramiento de la organización, siendo que las personas deben acceder de manera obligatoria a estos procesos para poder dar eficiencia y calidad en la labor correspondiente, para que así la entidad pueda surgir de forma vigorosa.

2.3. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, (2013) en el Art. 28.- Gobiernos autónomos descentralizados.-Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales.

En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas afros ecuatorianos y montubios, de conformidad con la Constitución y la ley.

La provincia de Galápagos de conformidad con la Constitución, contará con un consejo de gobierno de régimen especial.

Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, (2013) en el Art. 53.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

Según lo establecido por la Ley y por el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, los Gobiernos Autónomos Descentralizados son aquellos que tienen competencias que deben manejar lo cual les permite que se organicen de forma independiente para satisfacer las necesidades de los usuarios.

2.4. EFICIENCIA

Contreras (2014) alega que una organización es eficiente, cuando se logran los propósitos trazados, al menor costo posible y en el menor tiempo, sin malgastar recursos y con el máximo nivel de calidad factible. Por otro lado Cáceres (2012) hacer notar, que los equilibrios posibles de alcanzar beneficios tienen relación con la dotación de recursos y posibilidades, por lo tanto, la eficiencia trata de conseguir los máximos beneficios con el mínimo coste; los planes son eficientes si logran su propósito a un coste razonable.

Vieira (2014) describe que los indicadores de eficiencia son el porcentaje de hora-hombres de total dedicada a reelaborar o reajustar servicios o productos no conformes y el porcentaje de operaciones. Lo anteriormente expuesto nos permite analizar cuán bien se está administrando la empresa, el Dirección o el área evaluada.

En la eficiencia se puede decir que, es el minimizar el uso de los recursos para cumplir los mismos objetivos con la mejor calidad posible dando así la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

2.5. CALIDAD

Las actividades relacionadas con la calidad eran inicialmente reactivas y orientadas hacia la inspección y el control estadístico de calidad, enfoque que posteriormente establecerá la calidad objetiva. Según Vázquez et al. (1996), citado por Duque (2015) la calidad objetiva es una visión interna de la calidad, pues es vista desde un enfoque de producción. El objetivo básico de la calidad objetiva es la eficiencia y por ello se usa en actividades que permitan ser estandarizadas (control estadístico de la calidad). De igual forma, Vázquez et al. (s.f) citado por Duque (2015) hablan de calidad subjetiva como una visión externa, en la medida en que dicha calidad se obtiene a través de la determinación y el cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, dado que las actividades del servicio están altamente relacionadas con el contacto con los clientes.

Se muestra que la calidad es un sistema de medición donde se puede verificar que el producto o el servicio sean bueno para la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

2.6. PLAN DE MEJORA

Mendoza (2014) describe al plan de mejoras como un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios. Por otro lado, para Navarra (2012) un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Las medidas de

mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

Al respecto el Ministerio de Educación (2012) el plan de mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que podemos solucionar y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos en los cuales no se puede incidir.

Los planes de mejora se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientado a su mejora continua (Espíñeira, 2012).

Cuando se habla de plan de mejoras se refiere a acciones de cambios, que van dirigidos a mejorar procesos dentro de una institución. Estas acciones deben ser sistematizadas, tienen que planificarse y aplicarse cuidadosamente, para contrarrestar falencias encontradas en una institución.

2.6.1. ATRIBUTOS DEL PLAN DE MEJORAS

Mendoza (2014) garantiza que las acciones son efectivas, si cumplen los siguientes atributos:

- **Consensuadas.** Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.

- **Coherentes.** Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- **Realistas.** Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- **Flexibles.** Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original.

Los atributos del plan de mejoras garantizan una efectiva acción contra las debilidades o problemas encontradas dentro de una institución, ayudan a que las medidas que se vayan a tomar sean claras, precisas y más que todo transparentes, para el mejoramiento de las falencias.

2.6.2. FUNCIONES DEL PLAN DE MEJORA

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2013) señala que el plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

El plan de mejora tiene como función que en la organización se lleve un seguimiento continuo para detectar las falencias y así ir haciendo cambios para un mejor desarrollo en la institución.

2.6.3. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA

Espiñeria (2012) plantea que las características relevantes en un plan de mejora, que ayudan a obtener una idea más completa sobre su esencia, son las siguientes:

- Los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables.
- Debe contemplarse como un compromiso entre la institución y todas sus partes interesadas; es decir, se establece un compromiso del centro consigo mismo.
- La identificación de las áreas de mejora ha de ser objetiva y apoyarse en hechos o en resultados, mediante la utilización de los instrumentos adecuados.
- Debe explicitar los objetivos, los procedimientos y las actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su seguimiento y evaluación.
- Suele provocar la satisfacción colectiva de formar parte de un equipo humano comprometido, capaz de convertir los desafíos en oportunidades; así, los procesos de coordinación son fundamentales.

Un plan de mejoras abarca un sin número de características, estas ayudan a la viabilidad de las estrategias a tomarse, ya que si estas son correctas se podrá llegar al objetivo en que se basa el plan de mejoras, que es la identificación de problemas y el mejoramiento de ellas.

2.6.4. ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORA

Otero (2014) fundamenta que un plan de mejora ayuda a definir actividades para corregir y mejorar acciones realizadas en tiempo pasado; para esto se debe conocer los elementos de un plan de mejora, estos son:

- **Misión.** Deberá considerarse la misión organizacional y atiende a las siguientes preguntas ¿Cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como organización? ¿Cuál es el objetivo para el que fue creada esta institución?.

- **Visión.** Se sugiere reflexionar ¿Qué y cómo queremos ser? ¿Qué deseamos lograr? ¿Cómo queremos que nos describan? ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios? ¿Qué valor queremos que nos distinga? ¿Hacia dónde queremos cambiar? ¿A qué nos comprometemos como colectivo?.
- **Diagnóstico.** Se deberá recuperar las fuentes de información que son productos o servicios para el desarrollo de los procesos de nuestra institución con la finalidad de sistematizar los datos obtenidos; registrar los resultados y sus posibilidades de mejora, proponer estrategias y acciones para la mejora.
- **Problema Principal.** Establecer de manera clara, objetiva y concreta cuales han sido los avances logrados y las áreas de oportunidad, quienes son los involucrados y cuál es la magnitud.
- **Objetivos.** El análisis del problema se convierte en la definición de objetivos implica definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problema identificado. Las causas y los efectos identificados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro o estados alcanzados. Podrá considerar para su análisis el siguiente cuestionamiento: ¿Los escenarios positivos de futuro o estados alcanzados solventan completamente la situación que se pretende transformar?. En el planteamiento del objetivo se debe considerar ¿El qué?, ¿El cómo?, ¿El para qué?.
- **Metas de desempeño.** Las metas de desempeño corresponden a la cantidad de actividades programadas para atender y lograr los objetivos establecidos, deben pensarse en términos de tiempo y resultados específicos. Así, cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas y actividades que lo vayan transformando en una realidad visible para la institución.
- **Metas de logro.** Las metas son los compromisos que deben orientar las acciones de la organización, deben ser factibles, medibles, cuantificables y verificables. El planteamiento de las metas debe dar respuestas a preguntas como: ¿Cuánto?, ¿Qué?, ¿Para qué? ¿Cuándo?; para lo cual deberán establecerse indicadores.

- **Actividades generales.** ¿Qué acciones deben realizarse para atender el problema y el logro de los objetivos?.

El plan de mejoras ayuda a una empresa a responder ante los cambios que se presentan en su entorno, para esto debe de conocer los elementos que lo integran, los mismos que se enmarcan en un diagnóstico de la presunta deficiencia encontrada, seguidamente del establecimiento de objetivos que encaminan al análisis de lo que se desea alcanzar en un futuro mediante la implementación de un plan de mejoras, pero para conseguir esto se deben establecer metas las mismas que pueden ser de desempeño y logro, que se realizarán a través de la ejecución de actividades, es decir la acciones a efectuarse para alcanzar las metas propuestas.

2.6.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PLAN DE MEJORAS

Miranda (2011) aporta que las ventajas de un plan de mejoras son:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Por otro lado, Miranda (2011) muestra las desventajas de un plan de mejoras son:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes (Miranda, 2011).

Mediante el plan de mejoras se logra que una institución adopte acciones de mejoras para su productividad, la cual le ayuda a mejorar o implementar nuevos procesos o procedimientos, de esta manera las instituciones tendrán un mayor desarrollo en lo que respecta a los servicios que preste a los usuarios.

2.6.6. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA

Un plan de mejora tiene los siguientes componentes para su elaboración:

- **Actividades.** Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.
- **Objetivo.** Define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta.
- **Metas.** Desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado.
- **Capacidad de Ejecución.** Lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros.
- **Productos.** Se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora.

- **Fecha Inicio/Fin.** Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.
- **Responsables.** A cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.
- **Medios de Verificación.** Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, entre otros (Mendoza, 2014).

La elaboración del plan de mejoras se establece mediante mecanismos que le permitan a la institución alcanzar las metas propuestas y con lo cual contribuirá a ocupar un lugar importante dentro de su entorno donde se desarrolla.

2.7. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DEL DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

2.7.1. CUADRO COMPARATIVO

Para la UTEL (s.f) un cuadro comparativo es una representación gráfica que puede servir para presentar datos de tal manera que se puedan identificar fácilmente las diferencias al compararlos.

Un cuadro comparativo permite que exista el análisis de datos o información relevante para que se pueda identificar de manera rápida las diferencias que haya dentro de los datos encontrados.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se la realizó en el GAD Municipal del cantón Tosagua, el mismo que se encuentra ubicado entre las calles María Luisa Aldaz y Salvador Espinoza dentro de la provincia de Manabí.

3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración aproximadamente de 9 meses.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular. Suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos; es decir, en este proceso se comienza por los datos y finaliza en una teoría, por lo tanto se puede decir que asciende de lo particular a lo general. En este procedimiento se exponen leyes generales acerca del comportamiento o la conducta de los objeto partiendo específicamente de la observación de casos particulares que se producen durante el experimento (López, 2014).

Permitió orientar la investigación desde la recolección de datos del Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Tosagua, a través de una encuesta estructurada para el personal, tomando en consideración el nivel jerárquico, dando como resultado información verídica que dio base a la generación de conclusiones respecto a los procesos que no se están cumpliendo de forma correcta en el Dirección.

Cuando se habla de método deductivo se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; o sea se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas (Carvajal, 2014).

Mediante la utilización de este método se condujeron los esfuerzos partiendo de la premisa que el cambio a nivel de procesos organizacionales tiene que ser constante y por ello el Dirección de Talento Humano del GAD debe buscar mejoras para optimizar los recursos. Con base en ello se determinó la reestructuración parcial de los procesos establecidos, en los que se priorizó la eficiencia y los estándares de calidad para la institución.

El método analítico se trata de un método que busca de un modo ordenado llegar a un fin determinado, es decir, es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos o partes constitutivos, para así observar las causas y efectos. Para utilizar el método analítico en la investigación se tendrá que realizar la observación (Babaresco, 2013).

Se empleó el método analítico en Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua, relacionando los varios problemas de aplicación de procesos del Dirección de Talento Humano que vienen enfrentando la institución, permitiendo que se establezcan sus procesos de forma clara conociendo como se aplican cada uno de ellos y observando las causas y efectos que provienen de ellos, así se puede dar mejoría en la gestión del talento humano en la función pública.

Para Magdiel (2015) el método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

Con el método sintético se pudo resumir sobre cada uno de los procesos que están fallando en el Dirección de Talento Humano de esta forma se comprendió lo que hace falta de corregir, el cual permitió que a través de este se diseñe el plan de mejoras que da ayuda al cumplimiento correcto de los procesos de gestión del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa. Se reserva el término entrevista para aquellas conversaciones de carácter profesional en la que la información obtenida será tratada en forma cualitativa, no estadísticamente (Morone, 2012). Por otro lado, se puede decir que es una técnica desarrollada principalmente en las ciencias sociales. Permiten recoger información de utilidad mediante preguntas que se formulan a las personas investigadas. Se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes. Se emplea para investigar masivamente determinados hechos o fenómenos para conocer las opiniones de la población (Alvarado, 2012).

La encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante las cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o

universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (Monti, 2013).

Se aplicó la encuesta, a los servidores públicos de la institución ya que a través de esta técnica se recopiló datos importantes sobre el tema relacionado a los procesos que no se cumplen de forma correcta en la entidad, esta se hizo mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas claras, concisas y precisas, la cual facilitó obtener resultados oportunos para plantear soluciones efectivas en beneficio del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua.

Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizará una entrevista sería una conversación entre dos personas por el neto hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador y entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación. La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación (Peláez *et al.*, 2011).

La entrevista, en este caso fue aplicada al director del Dirección del Talento Humano que fue efectuada en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua, se utilizó con el objetivo de recopilar información que fundamente la problemática de esta investigación, a través de esta se plantearan soluciones alternativas para que se cumplan de forma correcta los procesos de la gestión del personal.

3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizarán los tipos de investigación los mismos que permitirán obtener los resultados que se sustentarán en el plan de mejora.

La investigación bibliográfica es la recopilación de información necesaria de diversos lugares además constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de los estudios ya existentes sean éstos teorías, experimentos, hipótesis, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver (Mena, 2015).

La investigación bibliográfica permitió la elaboración de este proyecto que se fundamentó en datos obtenidos de diferentes fuentes bibliográficas, como libros, periódicos, revistas científicas u otros documentos escritos, ya que proporcionó los conocimientos ya existentes con base a teorías, y eso ayudó a conocer más acerca del objeto de estudio.

Mena (2015) define que es una investigación que se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observación, la investigación de campo u observación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos u objetos de estudios. La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Una de las investigaciones que dan constancia de lo que se realizó, es la investigación de campo, por ser un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección y presentación de datos a través del cual el investigador tuvo contacto con la realidad de los hechos, a su vez dando validez a cualquier proceso ya que la investigación de campo es completa por ende mejora la información documental necesaria para toda investigación.

Rojas (2015) dice que la investigación analítica busca la asociación o correlación entre variables. No establece relaciones causales. De igual forma,

Fernández (2012) plantea que consiste en dividir un todo abstracto o concreto en sus elementos integrantes, para investigar su naturaleza y efectos. El análisis implica resolver, pues el todo actual en las diferentes partes que lo integran.

La investigación analítica es la que permitió observar y analizar desde un punto de vista particular los procesos que se realizan en el Dirección de Talento Humano, lo cual permitió que se una la teoría con lo que se desarrolla y se realice un plan de mejoras estricto para dar eficiencia y estándares de calidad a la institución.

3.6. VARIABLES DE ESTUDIO

3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Propuesta de mejora

3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión del talento humano

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1. IDENTIFICAR LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE TOSAGUA.

- Realización y aplicación de una entrevista al Director de la Dirección Administrativa de Talento Humano
- Identificación a la organización por procesos de la gestión de talento humano que tiene la institución.

- Diseño de un diagrama de flujos a la organización por procesos que aplica la Institución.

En esta actividad se le solicitó a la autoridad competente que indique cada proceso que se aplica en la gestión de talento humano en la institución con lo que se denota las actividades y los procesos que se realizan dentro de la institución, después de eso se identificó si los procesos se están realizando como lo manifiesta la ley y por último se realizó un diagrama que permitió ver la secuencia que tienen los procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua.

FASE 2. APLICAR UN CUADRO COMPARATIVO QUE SIRVE COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD DE TOSAGUA

- Diseño de una encuesta de control interno para trabajadores de la institución.
- Aplicación de una encuesta a trabajadores de la institución para conocer de qué forma están siendo aplicada la organización por procesos del Dirección Administrativa de Talento Humano.
- Diseño de un cuadro comparativo donde se pueda observar cómo se aplican y como deben aplicarse a la organización por procesos de la Dirección Administrativa de Talento Humano.
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos con los instrumentos aplicados.

Se efectuó esta actividad, ya que, fue aplicada a los trabajadores y de esta forma se pudo medir la calidad y eficiencia con la que opera la Dirección de gestión de talento humano, utilizando los procesos respectivos dentro de la institución, lo cual permitió que se identifiquen las deficiencias y fortalezas con

las que cuenta la Dirección, mediante estos resultados se procedió a tabular cada uno de los datos obtenidos y posteriormente se realizó el debido análisis a los hallazgos que se encontraran en las actividades que se realizan en el proceso de la gestión de talento humano.

FASE 3: DETERMINAR LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS QUE HAY QUE MEJORAR DESDE EL ENFOQUE DE LA CALIDAD Y EFICIENCIA.

- Revisión de los procesos que se ejecutan en la Dirección Administrativa de Talento Humano
- Extracción y análisis a la organización por procesos que necesitan ser mejorados en la Dirección Administrativa de Talento Humano.

En esta fase se ejecutó dos actividades, que permitió que exista una revisión de la organización por procesos mediante este se pudo observar cuales son los procesos que necesitan mejorar, y, a través de la extracción y el análisis se pueda hacer el diseño del plan de mejora.

FASE 4. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD DE TOSAGUA

- Diseño del plan de mejora
- Socialización del plan de mejoras a los involucrados.

En esta fase se realizó el diseño del plan de mejora con sus respectivas medidas de corrección que contribuyan a la satisfacción del personal operativo, directivo y a los usuarios de la institución, además, mediante este se actualizó el progreso continuo de las actividades que están dentro de los procesos de la gestión de talento humano; y por último se presentó a los involucrados para

dar a conocer sus falencias y fortalezas, dando así conocimientos para el desarrollo de la institución. .

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de las técnicas aplicadas.

FASE 1. IDENTIFICAR LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE TOSAGUA.

Para la identificación de la organización por procesos en la Dirección de talento humano del GAD Municipal de Tosagua se realizó una entrevista dirigida a la Directora del talento humano donde se pudo detectar que la institución maneja la organización por procesos que se basa en la LOSEP, existen falencias que hacen que no se aplique cada uno de estos procesos de forma adecuada, debido a no contar con un manual de procesos apto para el desarrollo de la institución, por lo cual se establece un flujograma donde están la organización por proceso de acuerdo a lo estipulado en la ley.

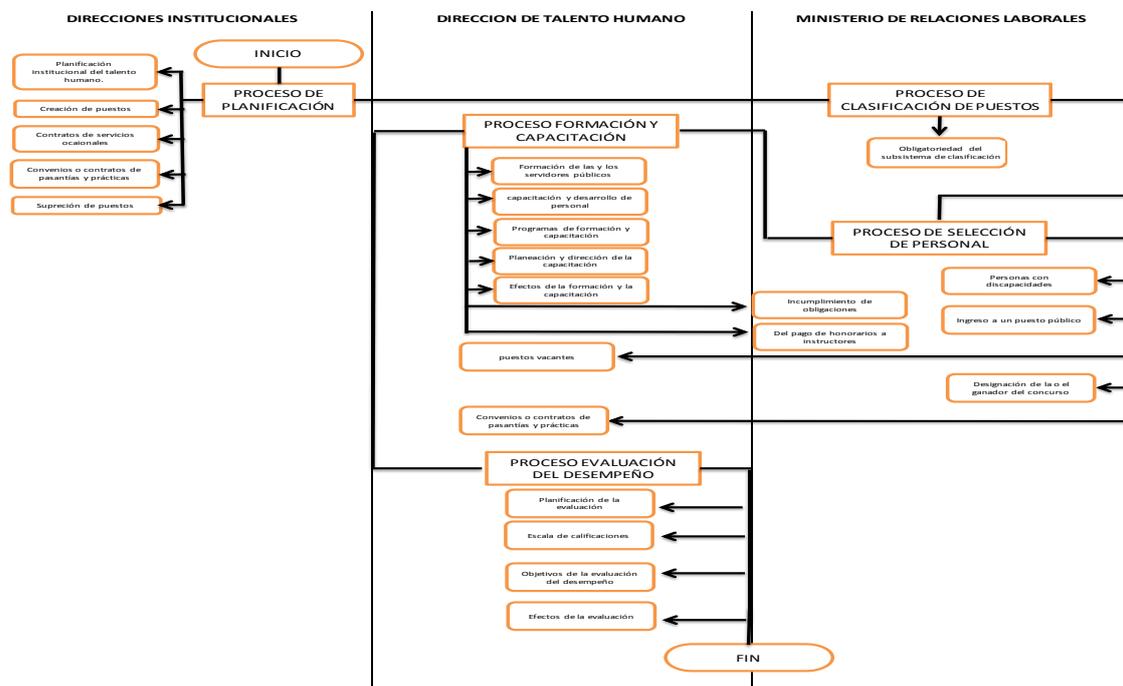


Gráfico 4.1. Flujograma de la Organización Por Procesos De La Dirección De Talento Humano Del GAD Municipal De Tosagua

FASE 2. APLICAR UN CUADRO COMPARATIVO QUE SIRVE COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD DE TOSAGUA

- **APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE CONTROL INTERNO**

1. BAJO QUÉ RÉGIMEN ESTÁ CONTRATADO

Cuadro 4.1. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.

LOSEP	151
Código de trabajo	101
Total	252

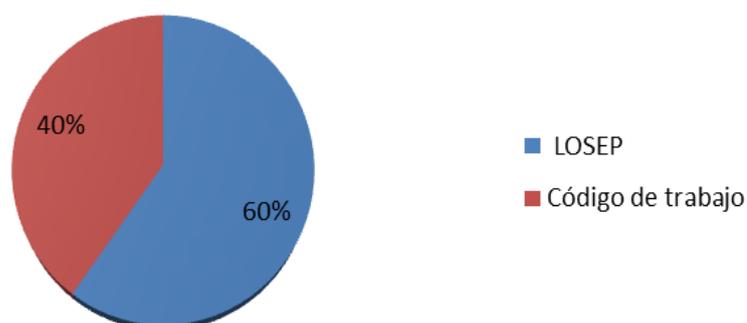


Gráfico 4.2. Porcentajes que arrojó la primera pregunta
Fuente: Los Empleados

ANÁLISIS

En la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua se puede observar mediante la realización de una encuesta que, existe un 60% que corresponde al régimen de la LOSEP, ya que desde el año 2016 en adelante todas las personas que ingresaban a laborar en esta institución se las registraba según lo que menciona la Ley, por otra parte el

resto que corresponde al 40% son personas que habían ingresado con anterioridad a lo dispuesto en las reformas Constitucionales.

2. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

2.1. LOSEP

Cuadro 4.2. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.

Designación a cargo directivo	12
Concurso de merito	0
Otros	139

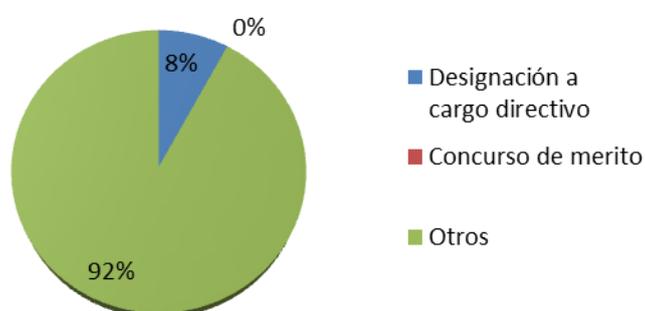


Gráfico 4.3. Porcentajes que arrojó la segunda pregunta
Fuente: Los Empleados

2.2. CÓDIGO DE TRABAJO

Cuadro 4.3. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.

Contrato Por obra	101
Contrato temporal	0
Contrato permanente	0
Contrato colectivo	0
Otros	0

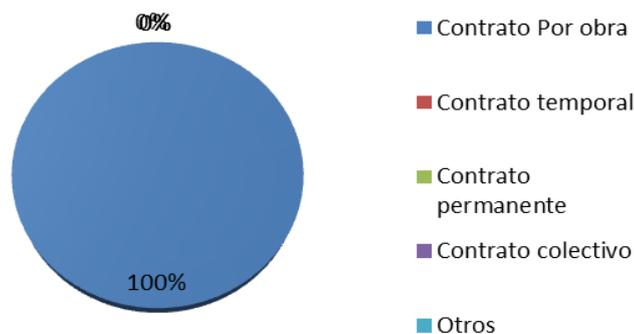


Gráfico 4.4. Porcentajes que arrojó la segunda pregunta
Fuente: Los Empleados

ANÁLISIS

Los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal de Tosagua, demostraron que no se aplican los subsistemas según lo establecido a la ley, debido que ninguno de los servidores que labora en la institución fue por concursos de méritos y oposición, solo muestra que existen 12 por designación directiva, y 139 que han sido contratados por compromisos políticos, ya que los otros 101 trabajadores que están regidos bajo el código de trabajo, tienen antigüedad de planta.

3. CUÁNTAS CAPACITACIONES HA RECIBIDO POR PARTE DEL GAD EN EL ÚLTIMO AÑO CON RELACIÓN A SU PUESTO DE TRABAJO

Cuadro 4.4. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.

1; 2	63
3 o mas	12
Ninguna	177

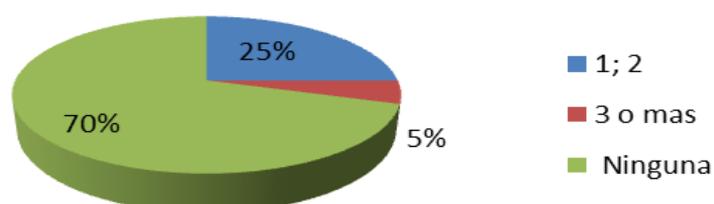


Gráfico 4.5. Porcentajes que arrojó la tercera pregunta
Fuente: Los Empleados

ANÁLISIS

Mediante el cuestionario que se aplicó a los servidores públicos se detectó que 70% de los trabajadores no cuentan con la capacitación correspondiente para obtener los conocimientos actualizados necesarios, el 25% de las áreas más notables y el 5% corresponden a los Directores de cada departamento.

4. CUÁNTAS CAPACITACIONES HA RECIBIDO POR PARTE DE ALGÚN ORGANISMO PÚBLICO O PRIVADO (QUE NO SEA EL GAD) EN EL ÚLTIMO AÑO CON RELACIÓN A SU PUESTO DE TRABAJO

Cuadro 4.5. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.

1;2	139
3 o mas	12
Ninguna	101

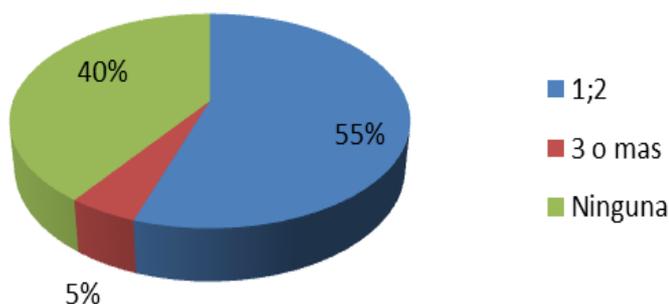


Gráfico 4.6. Porcentajes que arrojó la cuarta pregunta
Fuente: Los Empleados

ANÁLISIS

El sondeo que se ejecutó a 252 servidores públicos del GAD Municipal de Tosagua, mostro que existe un 40% que no busca la forma de adquirir nuevos conocimientos para aportar al desarrollo de la institución el otro 60% está entre

los directores y otros servidores que experimentan el mejoramiento continuo para brindar un buen funcionamiento de sus actividades laborales.

5. HA SIDO EVALUADO DE ACUERDO A SU PUESTO DE TRABAJO POR ALGÚN ORGANISMO PÚBLICO O PRIVADO DENTRO DEL PERIODO DEL ÚLTIMO AÑO

Cuadro 4.6. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.

Si	135
No	117

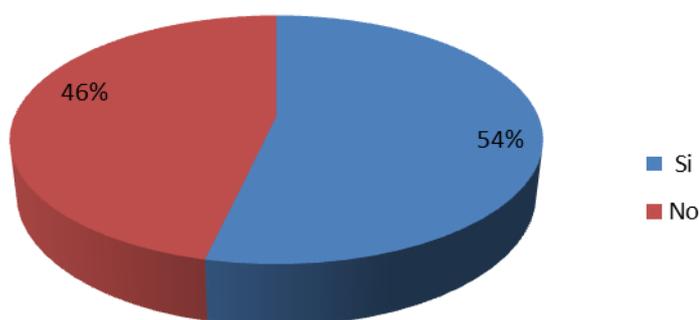


Gráfico 4.7. Porcentajes que arrojó la quinta pregunta
Fuente: Los Empleados

ANÁLISIS

Mediante la realización de la encuesta el 54% de los servidores públicos si han sido evaluados, el 46% no se acuerdan haber sido evaluados, por lo que excluyen este sistema y mencionan que deberían evaluarlos para saber si están aptos para realizar las funciones que se le encomienda.

6. HA SIDO EVALUADO DE ACUERDO A SU PUESTO DE TRABAJO DENTRO DEL PERIODO DEL ÚLTIMO AÑO CON EL INSTRUMENTO DETERMINADO POR EL ESTADO (EVAL-01)

Cuadro 4.7. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.

Si	51
No	101
no conocen el instrumento	100

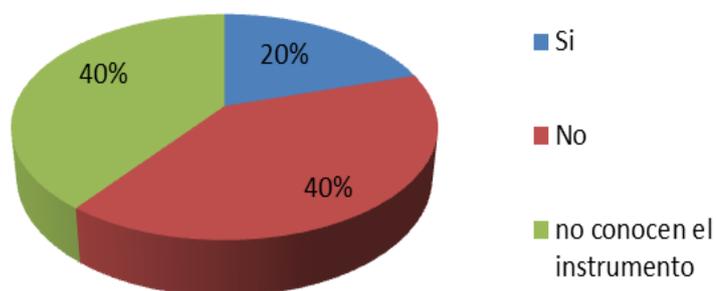


Gráfico 4.8. Porcentajes que arrojó la sexta pregunta
Fuente: Los Empleados

ANÁLISIS

Con la encuesta realizada se pudo determinar que un 40% no tiene conocimiento sobre el modelo de evaluación AVAL-01 el otro 40% no ha sido evaluado bajo este sistema y el 20% restante si ha sido evaluado bajo esa técnica.

6.1. COMO REPERCUTIÓ LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN SU ACTIVIDAD LABORA

Cuadro 4.8. Valores obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del GAD Municipal de Tosagua.

Acenso	0
Capacitación	51
Nueva evaluación	0
Ninguna de las anteriores	201

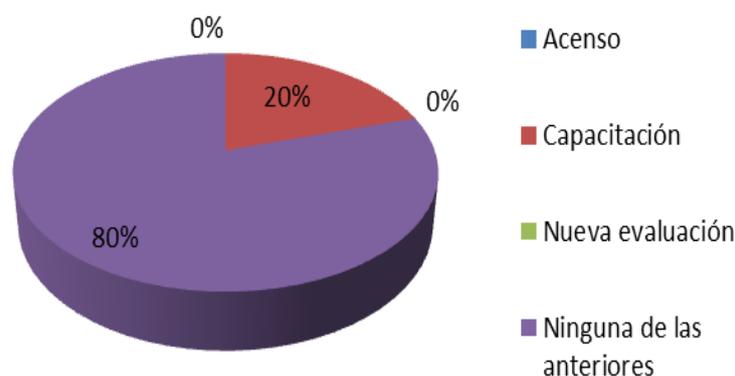


Gráfico 4.9. Porcentajes que arrojó la sexta pregunta
Fuente: Los Empleados

ANÁLISIS

El 80% no tiene ningún beneficio después de la evaluación debido a que no les han evaluado con este modelo y el 20% que ha sido evaluado se les ha dado capacitación para que mejoren en sus áreas y en las funciones que cumplen en el GAD Municipal de Tosagua.

• CUADRO COMPARATIVO

SUBSISTEMAS DE LAS UNIDADES DE TALENTO HUMANO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO GAD MUNICIPAL DE TOSAGUA	SUBSISTEMA DE LAS UNIDADES DE TALENTO HUMANO ESTABLECIDAS EN LA LOSEP
PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	En el GAD Municipal de Tosagua se realiza anualmente la planificación del talento humano para con esto satisfacer las necesidades según el nivel de necesidad que tenga el área.	Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.
SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO	El Ministerio de Relaciones Laborales(MRL) verifica cada uno de los servicios que tienen las instituciones para de acuerdo a eso clasificar las áreas y las funciones de las instituciones.	El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley
SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL	En el GAD Municipal de Tosagua este proceso no se realiza debido a que la selección y reclutamiento de personal la hace la máxima autoridad por compromisos políticos.	Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.
DE LA FORMACION Y LA CAPACITACION	La formación y la capacitación solo se la da a las áreas de más necesidad debido a que no alcanza el presupuesto.	La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	No se conoce bien sobre los metodos de evaluacion por lo que solo se evalua a los directivos y personal de área.	Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Cuadro 4.9. Cuadro comparativo

FASE 3: DETERMINAR LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS QUE HAY QUE MEJORAR DESDE EL ENFOQUE DE LA CALIDAD Y EFICIENCIA.

Desde el enfoque de la calidad y la eficiencia se han extraído dos subsistemas de la organización por procesos, los que necesitan ser mejorados de forma inmediata para el desarrollo de la institución.

Subsistema de Formación y Capacitación, es uno de los procesos que deben de ser mejorados, debida a que este ayuda a los servidores públicos a obtener conocimientos actualizados para poder ejercer sus funciones de forma profesional y ofrecer servicios satisfactorios a la ciudadanía del que asiste al GAD Municipal de Tosagua.

Subsistema de evaluación del desempeño, otro proceso que necesita ser mejorado porque a través de este se encuentran las falencias de los funcionarios públicos, el cual si se desarrolla de manera continua se podrá dar eficiencia y calidad al momento de brindar la atención adecuada de las actividades que se realiza en cada una de las áreas de la institución, permitiendo a la vez que se pueda capacitar o destituir a quienes no cumplen con las funciones de acuerdo a lo manifestado en la Ley

FASE 4. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD DE TOSAGUA

- **DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA PARA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE TOSAGUA**

INTRODUCCIÓN

La decisión estratégica que integra el plan de mejoras sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse en la Unidad Administrativa de Talento Humano, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido, además de servir de base para el descubrimiento de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar a través de gestiones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Para que el GAD Municipal pueda responder ante los cambios presentados en el entorno de la organización por procesos y así cumplir con los objetivos, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar falencias dentro del mismo, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema detectado, para lograr el desarrollo organizacional y procurar cumplir con lo establecido en la Ley.

El plan elaborado en base a esta investigación permite tener de una manera organizada, anticipada y planificada, las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento debe ir orientado a mejorar todo lo relacionado con organización por procesos. Es importante implementar un plan de mejora, ya que con este se puede encontrar las diferentes causas que impiden obtener el personal correspondiente para brindar estándares de calidad y eficiencia a la sociedad.

MISIÓN DEL PLAN DE MEJORA

La implementación de un plan de mejora busca la aplicación de la organización por procesos como lo establece en la Ley.

VISIÓN DEL PLAN DE MEJORA

El desarrollo del GAD Municipal y de la Dirección Administrativa de Talento Humano, dar aplicación a la organización por proceso de referencia del cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia en la institución.

OBJETIVOS

Los objetivos a efectuarse son los siguientes:

- Seleccionar las fortalezas que permitan la eliminación de las debilidades.
- Establecer tareas de mejoramiento a emplearse.
- Puntualizar un seguimiento y observación de las mismas.

SELECCIONAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA CONOCER CADA FACTOR EN LAS RESPECTIVAS ÁREAS DE MEJORA

Cuadro 4.10. Fortalezas y debilidades de la Dirección Administrativa de Talento Humano

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AREA DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de la Judicatura cuenta con una infraestructura adecuada para la prestación del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos se manejan por compromiso político. 	Subsistema de selección y reclutamiento

<ul style="list-style-type: none"> La Dirección Administrativa de Talento Humano cuenta con un plan de capacitaciones bien estructurado. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de presupuesto. 	Subsistema de formación y capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> Contar con los instrumentos necesarios para la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> No saber cómo evaluar. 	Subsistema de evaluación del desempeño.

Cuadro 4.11. Área de mejora #1. Subsistema de selección y reclutamiento.

ÁREA DE MEJORA # 1	
Subsistema de selección y reclutamiento del personal	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Dentro de la dirección de talento humano del GAD de Tosagua no se aplican el subsistema de selección y reclutamiento del personal.
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	Los puestos se manejan por compromiso político.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Cumplir correctamente con el subsistema de selección y reclutamiento como está establecido en la LOSEP
ACCIONES DE MEJORA	Aplicar concursos de méritos y oposición como menciona en los manuales de organización por procesos y según lo establecido en la Ley.
BENEFICIO ESPERADO	Que los aspirantes a servidores públicos tengan la oportunidad de pruebas de merecimiento para laborar en la institución.

Cuadro 4.12. Área de mejora #2. Subsistema de formación y capacitación..

ÁREA DE MEJORA # 2
Subsistema de Formación y Capacitación.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Dentro de la dirección de talento humano del GAD de Tosagua se aplican el subsistema de formación y capacitación pero no para todo el personal.
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	Falta de presupuesto
OBJETIVO A CONSEGUIR	Brinda capacitaciones y espacios para la formación para todos los servidores públicos de la institución.
ACCIONES DE MEJORA	Establecer un presupuesto de acorde a las áreas y servidores con los que cuenta la institución..
BENEFICIOS ESPERADOS	Que todos los servidores públicos cuenten con formación y capacitación mínima de 3 al año.

Cuadro 4.13. Área de mejora #3. Subsistema de evaluación del desempeño.

ÁREA DE MEJORA # 3
Subsistema de evaluación del desempeño.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	No utilización del modelo de evaluación EVAL-01 que se aplica en las instituciones públicas
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	No saber cómo evaluar.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Lograr que se aplique el modelo de evaluación EVAL-01.
ACCIONES DE MEJORA	Capacitar a las personas encargadas de realizar la evaluación del desempeño.
BENEFICIOS ESPERADOS	Que a través de las evaluaciones los servidores puedan ser llamados a concursos de méritos y oposición para ascender en los puestos de trabajo y mejorar los estándares de calidad y eficiencia en la institución.

PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En el siguiente cuadro se ostenta priorización de las acciones de mejora según su grado de deficiencia, plazo e impacto dentro la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua.

N°	ACCIONES DE MEJORA PARA LLEVAR A CABO	DEFICIENCIA	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN
1	Aplicar concursos de méritos y oposición como menciona en los manuales de organización por procesos y según lo establecido en la Ley.	Alta	Inmediato	Mucho	Primera
2	Establecer un presupuesto de acorde a las áreas y servidores con los que cuenta la institución	media	Inmediato	Mucho	Segunda
3	Capacitar a las personas encargadas de realizar la evaluación del desempeño.	Alta	Inmediato	Mucho	Tercera

Cuadro 4.14. Acciones de mejora

SEGUIMIENTO Y OBSERVACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Contiene los elementos del plan de mejora para ejecutar el seguimiento que garantice la eficacia y eficiencia de este al realizarse.

Cuadro 4.15. Elementos del plan de mejora para ejecutar el seguimiento

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLES	TIEMPOS (INICIO-FINAL)	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
Aplicar concursos de méritos y oposición como menciona en los manuales de organización por procesos y según lo establecido en la Le	Publicar en las páginas correspondientes los concursos de méritos y oposición.	<ul style="list-style-type: none"> Directora de Talento Humano. 	Continuo	GAD Municipal de Tosagua	Directora de Talento Humano
Establecer un presupuesto de acorde a las áreas y servidores con los que cuenta la institución para capacitaciones	Gestionar actividades para que el presupuesto alcance y se pueda brindar capacitaciones a todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> Directora de Talento Humano.. 	Continuo	GAD Municipal de Tosagua	Directora de Talento Humano
Capacitar a las personas encargadas de realizar la evaluación del desempeño	Evaluar a cada una de las personas que desempeñan una función.	<ul style="list-style-type: none"> Directora de Talento Humano. 	Continuo	GAD Municipal de Tosagua	Directora de Talento Humano

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evolución de la gestión del personal se desarrolla día a día por lo cual debe de contar con una organización por proceso en la Dirección de Talento Humano para la mejora de la institución, lo cual concluye que:

- En la identificación de la organización por procesos efectuada a la Dirección de Talento Humano del Gobierno Municipal de Tosagua, se constató que no aplican los sistemas de talento humano como se estipula en la LOSEP, debido a que la selección y reclutamiento del personal la hacen de forma directa con responsabilidad de la mayor autoridad de la institución, lo cual no permite el desarrollo organizacional, desenvolvimiento y competencia de la unidad correspondiente.
- La realización del cuadro comparativo permitió evaluar cada uno de los procesos, y al mismo tiempo identificar falencias, con miras de buscar acciones que contribuyan en la mejora de estos.
- La extracción de los procesos con dificultad permitió establecer un análisis para mejorar y esclarecer cada uno de los sistemas con los que cuenta la institución, teniendo en consideración la mejora según lo establecido en la Ley.
- En la Dirección de Talento Humano del Gobierno Municipal de Tosagua, se encontró inconvenientes en la organización por procesos, es notable que la institución no ha aplicado un manual o normativa de la organización por métodos correspondiente de acuerdo a lo que indica la LOSEP, con las que se corrijan las anomalías que susciten, con miras de que se mejoren los procesos, y haciendo que estos sean con eficiencia y calidad.

Para que exista una mejor organización por procesos en la Dirección de talento humano del GAD Municipal de Tosagua se recomienda lo siguiente:

- La Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua debe tener un flujograma estructurado para que se aplique la organización por procesos como se menciona en la Ley Orgánica de Servicios Público, y de esta manera se asistan con regularidad cada uno de ellos.
- La elaboración de un manual o normativa de organización por procesos teniendo en consideración los sistemas integrados de la administración de talento humano que está estructurada en la LOSEP, ayudará a que los procesos se efectúen de la manera correcta para lo cual fueron implementados.
- Dar prioridad a los subsistemas que dan estándares de calidad y eficiencia a la institución para poder así contar con un alto nivel de aceptación a la ciudadanía.
- Aplicación del plan de mejoras, para conseguir que la organización por procesos de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Municipal de Tosagua se dirija a los sistemas de talento humano estipulados en la LOSEP, para así cumplir adecuadamente con los trámites dando estándares de eficiencia y calidad en la institución, con los servidores públicos y con los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, M. 2013. Identificación y gestión por procesos. . (En línea). Consultado, 9 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf

Alvarado, A. 2012. Encuesta, como técnica de investigación. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://mediadora/la-encuesta-como-tnica-en-la-investigacin-cientfica>.

ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación). 2013. Elaboración de plan de mejoras. (En línea). EC. Consultado, 9 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf

Arrobo, J. 2013. “Modelo De Gestión Del Talento Humano Por Competencias De La Empresa Cimpexa S.A. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.ute.edu.ec>

Atamaint, A. Guzmán, R (2012) Capacitación Y evaluación Del Desempeño Aplicado Empleados Del Municipio De Limón Indanza (En línea). EC. Consultado, 19 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1097/1/tad1093.pdf>

Babaresco, A. 2013. Método analítico. (En línea). Consultado 20 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://dudyacks/mtodo-analtico-26064628>

Carvajal, L. 2014. Concepto de método deductivo. (En línea). Consultado, 20 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>.

COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralización. 2013. Gobiernos Autónomos Descentralizados. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.finanzas.gob.ec>

Dota y Samaniego. (2015) gestión de talento humano. (En línea). EC. Consultado, 2 de Jun. 2017. Formato PDF. Disponible en

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23075/1/TESIS%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf>

Duque, E. 2015. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 15, núm. Pg. 64- 80. (En línea). EC. Consultado, 2 de Jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org>

Espiñeira, E; Muñoz, J; Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en educación infantil y primaria.ES. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado.2012, 15 (1). Vol. 15 .p 145-155.

Fernández R. 2012. Marco Metodológico. (En línea). EC. Consultado, 29 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en http://repositorio.tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/78/TDE-2014-07-01T09:13:07Z-5070/Publico/graterol_salas_milivet_barbara_parte2.pdf

Flores, 2013. Gestión Del Talento Humano Orientado Al Alto Desempeño De Los Servidores Públicos. . (En línea). Consultado, 26 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>

Ganga, F. Cassinelli, A. Piñones, M. Quiroz, J. 2014. El Concepto De Eficiencia Organizativa: Una Aproximación A Lo Universitario. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://ceder.ulagos.cl>

García, M. 2008. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Revista científica Pensamiento y Gestión. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co>

López, H. 2014. El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Revista Iberoamericana. 2012. Méx. Vol. 12. p 156-189.

LOSEP(Ley Organica del Servicio Publico). 2010. Sistemas de talento humano. Pag. 29.

- Lozano, L. 2007. El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista Escuela de Administración de Negocios. Núm. 60.pg. 147-164. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org>
- Mena C. 2015. Tipos de investigación. (En línea). EC. Consultado, 29 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7489/1/TESIS%20CARLOS%20MENA%20%20de%20julio.pdf>
- Magdiel, L. 2015. Métodos De Investigación. (En línea). EC. Consultado, 9 de nov. 2017. 2016. Formato PDF. Disponible en: https://metfahusac.weebly.com/uploads/6/5/0/9/65099471/informe_creativo-grupo_5.pdf
- Ministerio de Educación. 2012. Plan de mejoras. (En línea). EC. Consultado, 19 de may. 2017. 2016. Formato PDF. Disponible en http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads201208Plan_-Mejora1.pdf.
- Miranda, G. 2011. Plan de mejoras. (En línea). Consultado, 22 may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7489/1/TESIS%20aGREGORIO%20MIRANDA%20%20de%20marzo.pdf>
- Monti, C. 2013. La encuesta como técnica de investigación. (En Línea). Consultado, 27 de jun. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://CarolinaMonti/presentacion-encuesta-26353634>.
- Navarra, M. 2012. Plan de mejoras. (En línea). EC. Consultado, 19 may. 2017. Formato PDF. Disponible en: https://www.educacion.navarra.es/documents5730857761Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04.
- Naula, M. 2014. Estructura del área de gestión de talento humano para empresas de servicios de limpieza. (En línea). EC. Consultado, 19 may. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://dspace.uazuay.edu.ec>
- Nieto, C. 2013. Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 74. Pg. 120-136. . (En

línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.scielo.org.co>

Pelaez, A; Rodriguez, J; Ramirez, S; Perez, L; Vazquez, A y Gonzalez, L. 2011. Entrevista. (En línea). Consultado, 28 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/.../Entrevista.pdf

Prieto, P. 2013. Modelo De Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://repository.udem.edu.co>

Otero, J. 2014. Elementos del plan de mejora. (En línea). Consultado, 24 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://JoseOtero3/elementos-del-plan-de-mejora-14-15>

Ramírez, C. 2016. El concepto de eficiencia y su importancia en la administración pública. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: [file:///C:/Users/hp/Downloads/926-2772-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/926-2772-1-PB%20(1).pdf)

Rojas M. 2015. Tipos de Investigación científica. (En línea). EC. Consultado, 29 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en http://vetcomunicaciones.com.ar/uploadsarchivos/tipos_de_investigaci00f3n_2015_pdf.pdf.

Saavedra, J; Sánchez, R; Najul, M; Blanco H. 2014. Formulación de un plan de gestión de desechos y residuos sólidos para el Estado Bolivariano de Miranda- EBM. Caracas, VE. Revista de la Facultad de ingeniería Universidad Central de Venezuela. Vol. 29.

Tarazona, P. Arroyabe, M. Rojas, P. Chavarro, C. 2015. Gestión del Talento Humano. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://tecno.usta.edu.co>

UTEL (s.f). Cuadro comparativo. (En línea). EC. Consultado, 20 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://gc.initelabs.com>

Vieira.C. 2012. Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. (En línea). EC. Consultado, 19 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849002.pdf>

Zolezzi, L. 2013. La teoría general del proceso. (En línea). EC. Consultado, 9 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en: <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-LaTeoriaGeneralDelProceso-5002618.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENTREVISTA

Esta entrevista permitirá identificar la organización por procesos que se ejecutan en la Dirección Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Tosagua.

1. ¿Existe la organización por procesos en la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua?
2. ¿Quién determina la organización por procesos de la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua?
3. ¿Qué actividades se cumplen para la ejecución de la organización por procesos de la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua?
4. ¿En qué modelo de gestión está basada la organización por procesos de la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua?
5. ¿Existe un manual o normativa en el que se establezca la organización por procesos de la Dirección Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua?

Material de apoyo que se utilizó en la entrevista

ANEXO N° 2

ENCUESTA

OBJETIVO: La presente encuesta está direccionada a recopilar información que sirva como sustento a la fase dos de la investigación para determinar el grado de participación de los empleados del GAD municipal de ~~Tosagua~~ ~~Tosagua~~ en los diferentes sistemas de la organización por procesos de la Dirección del talento humano de la institución.

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

1. → Bajo qué régimen está contratado?

a. → LOSEP

b. → Código de trabajo

2. → Modalidad de contratación?

2.1 LOSEP

a. → Concurso de mérito

b. → Designación a cargo directivo

c. → Otro...

2.2 Código de trabajo

a. → Contrato permanente

b. → Contrato temporal

c. → Contrato por obra

d. → Contrato colectivo

e. → Otros

SUBSISTEMA DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACION

3. → Cuántas capacitaciones ha recibido por parte del GAD en el último año con relación a su puesto de trabajo?

a. → 1-2

b. → 3 o mas

c. → Ninguna

4. → Cuántas capacitaciones ha recibido por parte de algún organismo público o privado (que no sea el GAD) en el último año con relación a su puesto de trabajo?

a. → 1-2

b. → 3 o mas

c. → Ninguna

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5. → Ha sido evaluado de acuerdo a su puesto de trabajo por algún organismo público o privado dentro del periodo del último año?

a. → Si

b. → No

6. → Ha sido evaluado de acuerdo a su puesto de trabajo dentro del periodo del último año con el instrumento determinado por el Estado (EVAL-01)?

a. → Si

b. → No

6.1 Como repercutió la evaluación de desempeño en su actividad laboral?

a. → Acento

b. → Capacitación

c. → Nueva evaluación



Encuesta realizada a los trabajadores de la institución.

ANEXO N°3

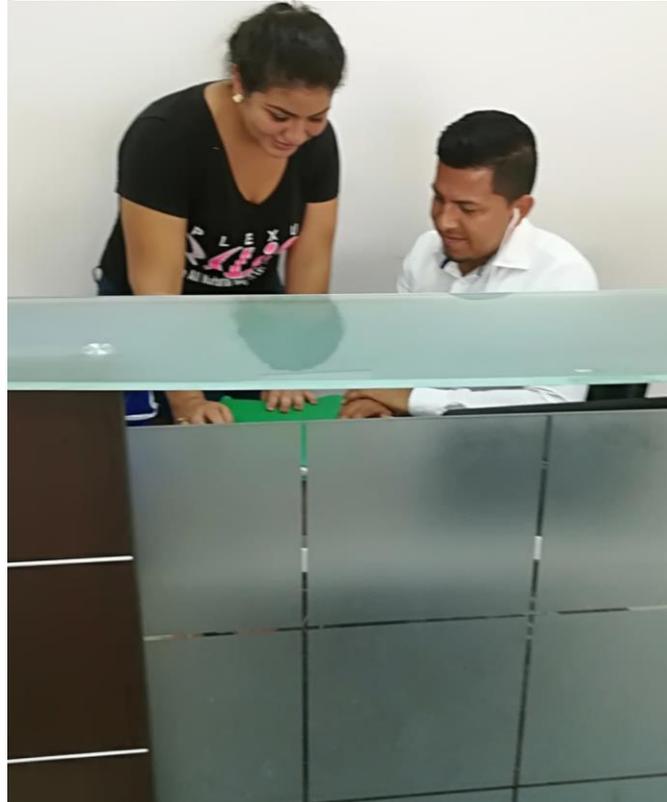
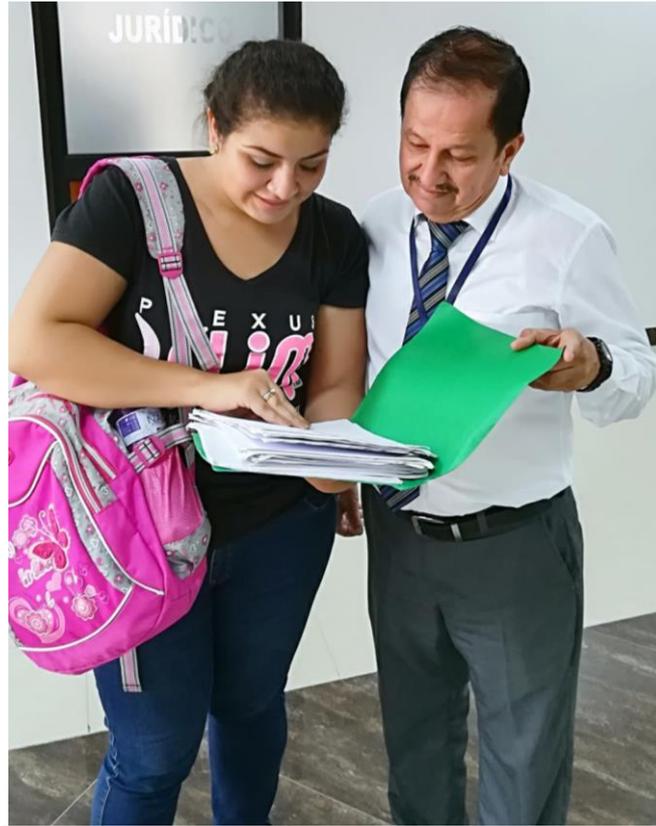
FOTO._ REALIZACIÓN DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE TOSAGUA

ANEXO N°4

FOTOS._ REALIZACIÓN DE ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN.

ANEXON°5







FOTOS_ REALIZACIÓN DE ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO DE LA INSTITUCIÓN.

ANEXO N°6





FOTOS_ SOCIALIZACIÓN DE PLAN DE MEJORAS CON PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA INSTITUCIÓN.