

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

“Gestión del Talento Humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo  
Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad  
del servicio a los usuarios”

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
título de Ingeniera en Administración de  
Empresas y Marketing

AUTORA: Silvia Eulalia Estrada Hernández

ASESORA: Ing. Sonia Malquín

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2015

## **CERTIFICADO**

Certifico que la estudiante Silvia Eulalia Estrada Hernández con el número de cédula 040157666-5 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Gestión del Talento Humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad del servicio a los usuarios”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

-----  
Ing. Sonia Malquín

Tulcán, 21 de abril de 2015

## AUTORÍA DE TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía.

Yo, Silvia Eulalia Estrada Hernández con el número de cédula 040157666-5 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

-----  
Silvia Estrada

Tulcán, 21 de abril de 2015

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Yo Silvia Eulalia Estrada Hernández, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio de 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 21 de abril de 2015

-----  
Silvia Eulalia Estrada Hernández  
CI: 040157666-5

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios, quien guía mi camino en todo momento.

A mis abuelitos maternos, quienes me apoyaron y dijeron que la vida tiene muchas dificultades pero también tiene sus recompensas.

A mis hermanas quienes con su sonrisa me transmitían que la vida es hermosa. Y a toda mi familia; en forma personal a mi tío Luis quien me apoyo en los momentos más difíciles.

También agradecerle a Hernández Abel, quien fue una de las personas impulsoras para continuar con mis estudios universitarios.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios superiores.

Al personal docente y administrativo por compartir sus conocimientos y sabiduría los cuales me han servido para mi formación profesional.

A la Ing. Sonia Malquín en calidad de tutora, quien me apoyado incondicionalmente y me ha brindado todo su tiempo para la consecución de mi trabajo.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar, por darme la oportunidad de desarrollar mi trabajo de investigación y de manera especial al Dr. Juan Acosta.

A mis compañeros de aula, y con todo mi respeto a mi compañera y amiga Karen Burgos, ya que compartimos muchos retos pero siempre hubo el apoyo y compromiso que formó una amistad de tantos años.

Y mi especial y sincero agradecimiento a mi madre Carmen Estrada y a su esposo por su apoyo económico y sentimental; por sus consejos, paciencia y motivación para siempre salir adelante.

## DEDICATORIA

A mi Dios, por ser el creador de todas las maravillas existentes en el mundo, a la Virgen del Santuario del Quinche, quien me ha cumplido con varios milagros y uno de ellos es la culminación de la presente investigación.

A la memoria de mi abuelito paterno, aunque son varios años de no estar a mi lado yo siempre lo recuerdo...

A toda mi familia, por su apoyo y su amor.

En especial le dedico a:

A mis **hermanas** Cristina y Andrea por su cariño y

A mi **madre** Carmen Estrada, una mujer luchadora a la cual admiro y respeto.

**Gracias a todos....**

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO .....	i
AUTORÍA DE TRABAJO .....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
ABSTRACT.....	- 2 -
TUKUYSHUK RANUKU.....	- 3 -
INTRODUCCIÓN.....	- 4 -
<b>CAPITULO I..</b> .....	- 5 -
EL PROBLEMA .....	- 5 -
1.1. Planteamiento del problema. ....	- 5 -
1.2. Formulación del problema .....	- 7 -
1.3. Delimitación .....	- 7 -
1.4. Justificación .....	- 7 -
1.5 Objetivos... ..	- 9 -
1.5.1 Objetivo general.....	- 9 -
1.5.2 Objetivos específicos .....	- 9 -
<b>CAPITULO II</b> .....	- 10 -
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	- 10 -
2.1 Antecedentes investigativos .....	- 10 -
2.2 Fundamentación legal.....	- 11 -
2.3 Fundamentación filosófica .....	- 13 -
2.4 Fundamentación científica .....	- 16 -

2.4.1 Administración .....	- 16 -
2.4.2 Gestión del talento humano .....	- 17 -
2.4.2.1 Objetivos de la gestión del talento humano .....	- 18 -
2.4.3 Gestión del talento humano por competencias.....	- 19 -
2.4.3.1 Las competencias .....	- 19 -
2.4.3.2 Niveles de competencia.....	- 20 -
2.4.4 Proceso de talento humano por competencias .....	- 20 -
2.4.4.1 Análisis y descripción de puestos .....	- 20 -
2.4.4.2 Atracción, selección e inducción .....	- 21 -
2.4.4.2.1 Reclutamiento del personal .....	- 21 -
2.4.4.2.1.1 Medios de reclutamiento.....	- 22 -
2.4.4.2.2 Selección del personal.....	- 23 -
2.4.4.2.3 Inducción del personal .....	- 24 -
2.4.4.3 Capacitación del talento humano.....	- 24 -
2.4.4.4 Evaluación del desempeño.....	- 25 -
2.4.4.4 Remuneraciones y beneficios del talento humano.....	- 25 -
2.4.4.5 Calidad de vida en el trabajo .....	- 26 -
2.4.5 Calidad.....	- 27 -
2.4.5.1 Las normas ISO 9000 .....	- 28 -
2.4.6 Servicio .....	- 29 -
2.4.7 Calidad de servicio.....	- 29 -
2.4.8 Vocabulario Técnico .....	- 30 -
2.5. Idea a defender.....	- 31 -
2.6. Variables... ..	- 31 -
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>- 33 -</b>
3.1. Modalidad de la investigación.....	- 33 -
3.2. Tipos de investigación .....	- 34 -



3.3. Población y muestra de la investigación .....	- 35 -
3.3.1 Población .....	- 35 -
3.3.2 Muestra .....	- 36 -
3.3 Operacionalización de variables .....	- 39 -
3.4 Recolección de la información. ....	- 44 -
3.5. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados .....	- 44 -
3.5.1. Proceso.....	- 44 -
3.5.2. Análisis e interpretación de resultados .....	- 44 -
3.5.2.1. De las encuestas .....	- 44 -
3.5.2.2. De las entrevistas .....	- 61 -
3.6.3. Validación de la idea a defender.....	- 62 -
<b>CAPITULO IV</b> .....	- 64 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 64 -
4.1. Conclusiones .....	- 64 -
4.2. Recomendaciones .....	- 65 -
<b>CAPITULO V</b> .....	- 66 -
PROPUESTA.....	- 66 -
5.1. Título.....	- 66 -
5.2. Antecedentes de la propuesta .....	- 66 -
5.3. Justificación .....	- 67 -
5.4. Objetivo.....	- 67 -
5.5. Fundamentación .....	- 68 -
5.6. Modelo operativo de la propuesta.....	- 69 -
5.6.1 Modelo de gestión del talento humano por competencias .....	- 70 -
5.6.1.1 Perfiles de puestos por competencias .....	- 74 -
5.6.1.1.1 Procedimiento y diagrama de flujo. Perfiles de puestos por competencias.....	- 74 -

5.6.1.1.2 Formatos e instructivos. Perfiles de puestos por competencias .....	- 76 -
5.6.1.2 Atracción, selección e inducción .....	- 84 -
5.6.1.2.1 Reclutamiento y selección del personal .....	- 84 -
5.6.1.2.1.1 Procedimiento y diagrama de flujo del reclutamiento del personal....	- 84 -
5.6.1.2.1.2 Formatos e instructivos. Reclutamiento del personal.....	- 86 -
5.6.1.2.1.3 Procedimiento y diagrama de flujo. Selección del personal .....	- 95 -
5.6.1.2.1.4 Formatos e instructivos. Selección del personal .....	- 97 -
5.6.1.2.2 Inducción del talento humano .....	- 105 -
5.6.1.2.2.1 Procedimiento y diagrama de flujo. Inducción del personal. ....	- 105 -
5.6.1.3 Evaluación del desempeño por competencias.....	- 112 -
5.6.1.3.1. Procedimiento y diagrama de flujo. Evaluación del desempeño.....	- 112 -
5.6.1.3.2 Formatos e instructivos. Evaluación del desempeño por competencias.....	- 114 -
5.6.1.4. Capacitación del talento humano por competencias.....	- 128 -
5.6.1.4.1 Procedimiento y diagrama de flujo. Capacitación del talento humano por competencias .....	- 128 -
5.6.1.4.2. Formatos e instructivos. Capacitación del talento humano por competencias.....	- 130 -
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	- 140 -
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	- 140 -
<b>CAPITULO VII</b> .....	- 145 -
<b>ANEXOS</b> .....	- 145 -
<b>ARTÍCULO CIENTÍFICO</b>	

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>Formato N° 1.</b> Procedimiento. Perfil de puestos por competencias. ....	- 74 -
<b>Formato N° 2.</b> Diagrama de flujo. Perfil de puestos por competencias. ....	- 75 -
<b>Formato N° 3.</b> Identificación de las actividades esenciales. FIAE – 001.....	- 76 -
<b>Formato N° 4.</b> Identificación de conocimientos. FIC – 002 .....	- 78 -
<b>Formato N° 5.</b> Otros requisitos del perfil. FORP – 003 .....	- 79 -
<b>Formato N° 6.</b> Entrevista. FE – 004 .....	- 81 -
<b>Formato N° 7.</b> Perfil de puestos por competencias. FPPC – 005 .....	- 82 -
<b>Formato N° 8.</b> Procedimiento. Reclutamiento del personal.....	- 84 -
<b>Formato N° 9.</b> Diagrama de flujo. Reclutamiento del personal. ....	- 85 -
<b>Formato N° 10.</b> Solicitud de requisición del personal. FSRP – 001 .....	- 86 -
<b>Formato N° 11.</b> Solicitud de transferencia del personal interno. FSTPI – 002.....	- 88 -
<b>Formato N° 12.</b> Convocatoria pública. FCP – 003 .....	- 91 -
<b>Formato N° 13.</b> Anuncio en la prensa. FAP – 004 .....	- 93 -
<b>Formato N° 14.</b> Procedimiento. Selección del personal.....	- 95 -
<b>Formato N° 15.</b> Diagrama de flujo. Selección del personal.....	- 96 -
<b>Formato N° 16.</b> Solicitud de empleo. FSE – 005.....	- 97 -
<b>Formato N° 17.</b> Pruebas de conocimientos técnicos. FPCT – 006 .....	- 100 -
<b>Formato N° 18.</b> Prueba psicométrica. FPP – 007 .....	- 101 -
<b>Formato N° 19.</b> Entrevista por competencias. FEC – 008.....	- 102 -
<b>Formato N° 20.</b> Resultados del concurso de méritos y oposición. FRCMO – 009.....	- 103 -
<b>Formato N° 21.</b> Procedimiento. Inducción del personal. ....	- 105 -
<b>Formato N° 22.</b> Diagrama de Flujo. Inducción del personal.....	- 106 -
<b>Formato N° 23.</b> Prueba de competencias. FPC – 001 .....	- 109 -
<b>Formato N° 24.</b> Procedimiento. Evaluación del desempeño por competencias.....	- 112 -
<b>Formato N° 25.</b> Diagrama de flujo. Evaluación del desempeño por competencias.....	- 113 -

<b>Formato N° 26.</b> Factor y ponderación. FFP – 001 .....	- 114 -
<b>Formato N° 27.</b> Indicadores de gestión del puesto. FIGP – 002 .....	- 115 -
<b>Formato N° 28.</b> Conocimientos. FC – 003 .....	- 117 -
<b>Formato N° 29.</b> Competencias técnicas del puesto. FCTP – 004 .....	- 119 -
<b>Formato N° 30.</b> Competencias universales. FCU – 005.....	- 121 -
<b>Formato N° 31.</b> Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo. FTEIL – 006 ....	- 123 -
<b>Formato N° 32.</b> Resultado de la evaluación. FRE – 007 .....	- 125 -
<b>Formato N° 33.</b> Procedimiento. Capacitación del talento humano por competencias.....	- 128 -
<b>Formato N° 34.</b> Diagrama de flujo. Capacitación del talento humano por competencias.....	- 129 -
<b>Formato N° 35.</b> Detección de necesidades de capacitación. FDNC – 001.....	- 130 -
<b>Formato N° 36.</b> Detección de necesidades de capacitación en competencias técnicas y organizacionales. FDNCCTO – 002.....	- 132 -
<b>Formato N° 37.</b> Detección de brechas. FDB – 003 .....	- 133 -
<b>Formato N° 38.</b> Plan anual de capacitación. FPAC – 004.....	- 134 -
<b>Formato N° 39.</b> Cronograma. Técnicas dentro del trabajo. FCTDT – 005 .....	- 135 -
<b>Formato N° 40.</b> Cronograma. Técnicas fuera del trabajo. FCTFT – 006 .....	- 136 -
<b>Formato N° 41.</b> Cronograma. Autodesarrollo. FCA – 007.....	- 137 -
<b>Formato N° 42.</b> Evaluación de los resultados de la capacitación. FERC – 008.....	- 138 -

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1.</b> Funciones administrativas .....	- 16 -
<b>Gráfico N° 2.</b> Niveles de competencia.....	- 20 -
<b>Gráfico N° 3.</b> Censo de Población y Vivienda 2010 .....	- 35 -
<b>Gráfico N° 4.</b> Medios de reclutamiento.....	- 45 -
<b>Gráfico N° 5.</b> Selección por competencias.....	- 46 -
<b>Gráfico N° 6.</b> Proceso de inducción .....	- 47 -
<b>Gráfico N° 7.</b> Análisis y descripción de puestos.....	- 48 -
<b>Gráfico N° 8.</b> Desempeño laboral y periodicidad .....	- 50 -
<b>Gráfico N° 9.</b> Toma de decisiones .....	- 51 -
<b>Gráfico N° 10.</b> Planificación de actividades.....	- 52 -
<b>Gráfico N° 11.</b> Tipo de reconocimiento .....	- 53 -
<b>Gráfico N° 12.</b> Folletos de información.....	- 55 -
<b>Gráfico N° 13.</b> Profesionales capacitados.....	- 57 -
<b>Gráfico N° 14.</b> Modernización del servicio .....	- 58 -
<b>Gráfico N° 15.</b> Servicio de turnomático .....	- 59 -
<b>Gráfico N° 16.</b> Atención al usuario .....	- 60 -
<b>Gráfico N° 17.</b> Perfiles de puestos por competencias.....	- 71 -
<b>Gráfico N° 18.</b> Atracción, selección e inducción del talento humano por competencias.....	- 71 -
<b>Gráfico N° 19.</b> Evaluación del desempeño por competencias .....	- 72 -
<b>Gráfico N° 20.</b> Capacitación del talento humano por competencias .....	- 72 -

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1.</b> Antecedentes investigativos .....	- 10 -
<b>Tabla N° 2.</b> Leyes vigentes en el Ecuador.....	- 11 -
<b>Tabla N° 3.</b> Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	- 13 -
<b>Tabla N° 4.</b> Teoría XY.....	- 14 -
<b>Tabla N° 5.</b> Grupos de edad del Cantón Montúfar.....	- 36 -
<b>Tabla N° 6.</b> Personas a encuestar o entrevistar .....	- 37 -
<b>Tabla N° 7.</b> Número de encuestas a aplicar por parroquia .....	- 38 -
<b>Tabla N° 8.</b> Operacionalización de las variables .....	- 39 -
<b>Tabla N° 9.</b> Medios de reclutamiento.....	- 45 -
<b>Tabla N° 10.</b> Selección por competencias .....	- 46 -
<b>Tabla N° 11.</b> Proceso de inducción .....	- 47 -
<b>Tabla N° 12.</b> Análisis y descripción de puestos .....	- 48 -
<b>Tabla N° 13.</b> Temas y periodicidad de capacitación.....	- 49 -
<b>Tabla N° 14.</b> Desempeño laboral y periodicidad .....	- 50 -
<b>Tabla N° 15.</b> Toma de decisiones.....	- 51 -
<b>Tabla N° 16.</b> Planificación de actividades.....	- 52 -
<b>Tabla N° 17.</b> Tipo de reconocimiento .....	- 53 -
<b>Tabla N° 18.</b> Calificación del servicio.....	- 54 -
<b>Tabla N° 19.</b> Folletos de información.....	- 55 -
<b>Tabla N° 20.</b> Tiempo de espera y duración del servicio.....	- 56 -
<b>Tabla N° 21.</b> Profesionales capacitados .....	- 57 -
<b>Tabla N° 22.</b> Modernización del servicio.....	- 58 -
<b>Tabla N° 23.</b> Implementación del servicio.....	- 59 -
<b>Tabla N° 24.</b> Atención al usuario .....	- 60 -
<b>Tabla N° 25.</b> Comparación de los procesos de talento humano.....	- 62 -
<b>Tabla N° 26.</b> Periodicidad en capacitación y evaluación del desempeño.....	- 63 -
<b>Tabla N° 27.</b> Atención al usuario .....	- 63 -

<b>Tabla Nº 28.</b> Bases del concurso .....	- 90 -
<b>Tabla Nº 29.</b> Verificación .....	- 98 -
<b>Tabla Nº 30.</b> Conformación del puntaje .....	- 99 -
<b>Tabla Nº 31.</b> Norma técnica de calificación de servicios y evaluación del desempeño .....	- 126 -
<b>Tabla Nº 32.</b> Recursos técnicos .....	- 145 -
<b>Tabla Nº 33.</b> Presupuesto.....	- 146 -
<b>Tabla Nº 34.</b> Género y nivel de educación de los servidores públicos .....	- 154 -
<b>Tabla Nº 35.</b> Género y nivel de educación de los usuarios .....	- 154 -
<b>Tabla Nº 36.</b> Edad de los usuarios .....	- 155 -
<b>Tabla Nº 37.</b> Usuarios a encuestar en las parroquias del Cantón Montúfar.....	- 155 -
<b>Tabla Nº 38.</b> Catálogo de competencias .....	- 156 -

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo N° 1.</b> Instrumentos .....	- 145 -
<b>Anexo N° 2.</b> Recursos .....	- 145 -
<b>Anexo N° 3.</b> Cronograma .....	- 146 -
<b>Anexo N° 4.</b> Presupuesto .....	- 146 -
<b>Anexo N° 5.</b> Aprobación .....	- 147 -
<b>Anexo N° 6.</b> Entrevistas .....	- 149 -
<b>Anexo N° 7.</b> Diseño de las encuestas .....	- 150 -
<b>Anexo N° 8.</b> Datos generales de la encuestas .....	- 154 -
<b>Anexo N° 9.</b> Catálogo de competencias.....	- 156 -



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación denominado: “Gestión del Talento Humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad del servicio a los usuarios”, es un modelo basado en competencias que permite proveer de personal idóneo y alcanzar los objetivos institucionales.

Se inició con un análisis del planteamiento del problema, describiendo las causas y efectos que se originan en el proceso de la gestión del talento humano y la calidad de servicio. Seguidamente, se definió el marco teórico y se fundamentó bibliográficamente las bases que sustentan la investigación, como antecedentes investigativos, fundamentación legal, filosofía y científica, permitiendo comprender el alcance del mismo.

Además, se identificó la modalidad y tipos de investigación; tomando en cuenta a dos grandes grupos de edad, estratificados según el Censo de Población y Vivienda 2010, utilizando instrumentos como la encuesta y la entrevista, analizando la información e interpretando los resultados conseguidos. Además, se hizo referencia las conclusiones del trabajo de investigación para lo cual se determina recomendaciones de acuerdo a la información obtenida.

Finalmente, se diseñó un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar bajo las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales; haciendo énfasis en perfiles de puestos; atracción, selección e inducción; evaluación del desempeño y capacitación del talento humano por competencias.

## **ABSTRACT**

This research paper entitled: "Human Talent Management in the administrative area the Decentralized Autonomous Government of the Canton Municipal Montúfar and the incidence on service quality to the users", is a competency-based model which allows providing qualified staff and achieving the corporate goals.

It began with an analysis of the problem statement describing the causes and effects that originate in the process of talent human management and quality of service. Next, was defined the theoretical framework and was based bibliographically the bases that support research, as research background, legal foundation, philosophical and scientific, allowing understand of scope thereof.

In addition, the manner and types of research were identified taking into account two major age groups, which were stratified according to the Census of Population and Housing 2010, using tools such as survey and interview, analyzing data and interpreting the results achieved. In addition, conclusions of the research were made in order to determine the recommendations according to information obtained.

Finally, a Model of Human Talent Management competency for the Decentralized Autonomous Government of the Canton Municipal Montúfar was designed under the technical standards issued by the Ministry of Labor Relations; emphasizing in profiles charges; attraction, selection and induction; performance evaluation and training human talent by competency.

## TUKUYSHUK RANUKU

Kay kunun llankana allí maskangabu rrikujun: “Karikuna allí llankana chay ukupi allí apachun Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del utila llankata de Montúfar y kayta yaykush allí rrikuchina kumbidangabu shuk mushuk yanapana karikunata”, allí katina apajush allí llankajush kay mañachijun kay yaykullun allik karikuna y japingabu, ushuk yuyaykuna uku llankanakuna.

Kay yuyay kallarikan yuyayta churashka llakimanta allí rrikush imashina rrrran imashina kawsan chay pachapi katingabu apachun llakallun karikunata shuk kuila rrikuchichun y kungabu. Kaymanta katijush, rrimaran shuk jatun yuyay kay allí tiajush yuyan y japin ki yuyay kaymanta bibliográficamente pambamanta charikushpi kay katingapak, pachamanta maskaran, allí yuyaykuna, filosofía y científica, kay mushuk yuyayta kun allí yuyajush chi ladi.

Yuyashpi, allí rrikuchiran imashina apanagan y ashka maskangapak, allí yuyajush ishkey jatun rruku kutishukuna watakuna, allimanta apajush kuintish Pacha kawsana uku kawsana 2010, allí mawkish imashinagan kaykuna tapush allichina tapush rimay, allí yuyajush rimaykuna y allí yuyay surkungabu allí rimay tukuchish. Kayun, yuyayta rrrraran yuyayta tukuchingabu kari llankana maskangabu kayun allí yuyajun allí rimay japishkamanta chi allí rimay.

Tukuchishmanta, kayta rrrraran shuk Kuila Alli llankana karikuna allí llankish kaykunamu Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal utila llakta Montúfar uramunda allí llankish Ministerio de Relaciones Laborales; slli rrrrajush kaypi allí rrikush tiaringabu; paybu munishka, allí japingabu yachachingabu karikuna allí llakana; tapungabu imashina llankajushka, allí yachachingabu karikuna allí llankajuchun.

## INTRODUCCIÓN

Ante el agresivo desarrollo económico, social y las nuevas tendencias tecnológicas, es importante que las organizaciones se anticipen a una competencia empresarial más exigente, y se interesen por una administración eficiente y eficaz de las personas.

La gestión de talento humano se ha convertido en una herramienta estratégica y constituye un conjunto de políticas y prácticas, que deben utilizar las instituciones para atraer y contratar personal idóneo, los cuales contribuyan con habilidades, destrezas y conocimientos en procesos vitales como la toma de decisiones.

El desarrollo de las instituciones depende del dinamismo del personal y para ello las empresas optan por la gestión del talento humano por competencias describiendo el perfil de cargos, atracción, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación del talento humano como una ventaja para mejorar el servicio a los usuarios.

Además, la calidad del servicio debe aplicarse en todas las áreas de la empresa empezando por la cúpula y posteriormente al resto del personal, optimizando tiempo en los trámites y generando conformidad a los clientes externos/internos.

Por ello, se diseña un modelo de gestión de talento humano por competencias para el GAD Municipal del Cantón Montúfar alineados a las leyes vigentes del MRL que permita tener personal calificado dentro de la institución.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

El área de recursos humanos es resultado del crecimiento de las tareas dentro de la organización. Sus orígenes se dan a partir del siglo XX como consecuencia de la Revolución Industrial; donde surgieron las Relaciones Industriales la cual mostró una estrecha relación entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. Este concepto es sustituido por Administración del Personal en la década de 1950 en donde las personas se les dirigían de acuerdo a la legislación laboral vigente. Años después a sus empleados les trataban como recursos productivos donde las actividades debían ejercerse de acuerdo a las necesidades de la organización.

Sin embargo, con las nuevas características de este siglo la globalización, la competitividad, el dinamismo; las organizaciones administran a su personal como agentes activos y proactivos; los cuales tienen iniciativa, decisión, creatividad, que ejercen habilidades y conocimientos en sus labores diarias. En la actualidad, a las personas se les concibe como talento humano que desarrollan virtudes, habilidades y competencias.

Por lo tanto, el personal se enfrenta a mayores exigencias laborales, constituyéndose en un capital intelectual e indispensable y una ventaja competitiva siempre y cuando exista una gestión por parte de jefes o directivos para capacitar y motivar a su personal, fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Gestionar el talento humano en las organizaciones toma relevancia y se enfatiza en buscar el bienestar de todos sus colaboradores. Sin embargo, las empresas desconocen o dejan de lado la importancia de su personal, es así que en Ecuador aunque se fortalece este tema aún existe la miopía del recurso humano.

Por tales razones, en las instituciones ecuatorianas y aún más en las locales encontramos problemas, los cuales afectan una adecuada gestión del talento humano. Uno de los principales problemas es encontrar a servidores públicos que no se sienten comprometidos con su trabajo e imposibilitando la competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar donde se evidencia un inadecuado modelo de gestión de talento humano y la incidencia en la calidad de servicio al usuario.

La capacitación es uno de los procesos de la gestión de talento humano, donde se evidencia que dentro de la institución no se hace énfasis en la capacitación de atención al usuario. De igual manera, la toma de decisiones por parte de los servidores públicos imposibilita otros trámites debido a la jerarquía existente. Así mismo, la falta de reconocimiento por parte del GAD Municipal del Cantón Montúfar a sus colaboradores hace que afecte directamente su desempeño laboral.

Por consiguiente, el servicio de atención al usuario no es ágil y las personas lo califican como poco adecuado debido a la demora en la realización de los trámites en cualquier dependencia, encontrando usuarios inconformes.

## 1.2. Formulación del problema

“La inadecuada gestión del talento humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar incide en la calidad del servicio a los usuarios”.

## 1.3. Delimitación

El presente trabajo de investigación tiene previsto analizar cómo la población principal de 30511 personas de las parroquias rurales (La Paz, Cristóbal Colón, Chitan de Navarretes, Fernández Salvador y Piartal) y urbanas (González Suárez y San José) pertenecientes al Cantón Montufar, comprendido entre los 15 a 64 años de edad y de 65 años en adelante, datos conseguidos del Censo de Población y Vivienda 2010.

Es importante mencionar que, se realizará entrevistas a la autoridad principal (Alcalde) y al jefe del departamento de recursos humanos del GAD Municipal del Cantón Montúfar. Esta institución pública está ubicada en las calles Sucre 03-61 y Bolívar en el Parque Central González Suárez, ciudad de San Gabriel, Provincia del Carchi. El plazo para esta investigación es durante el período del año 2014- 2015.

## 1.4. Justificación

El tema de investigación hace referencia a la importancia de un adecuado manejo de la gestión de talento humano, mejorando la calidad de los servicio a los usuarios. El personal es el eje principal que enfrenta retos que exige mayor esfuerzo, dinamiza los procesos, toma decisiones que vayan en cumplimiento

con los objetivos institucionales; y por ende garantizando la competitividad de las organizaciones.

Potenciar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal hace que las actividades designadas se desarrollen con eficiencia y eficacia, contribuyendo a la optimización del tiempo y la orientación de los servicios de calidad al usuario.

El principal beneficiario serán los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Montúfar, porque con una adecuada gestión de talento humano que se desarrolle en el área administrativa permitirá procesos y subprocesos que faciliten tener personal idóneo en los distintos departamentos. Por consiguiente, si se establece calidad en los servicios permite que los empleados brinden una mejor atención con eficiencia y la eficacia. Un modelo de gestión de talento humano basado en competencias permite una mayor comprensión de los procesos y a la vez potencializar la actitud de las personas y desarrollar los cargos con el mayor desempeño.

También este modelo se convertirá en un medio de aprendizaje y de aporte a la institución; en cuanto a la administración del talento. La misma, cuenta con documentos bibliográficos que permitirá establecer un marco teórico y afirmar dicho trabajo.



## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

Analizar la gestión de talento humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad del servicio a los usuarios.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teórica- bibliográficamente los conocimientos referentes a la gestión de talento humano y la calidad del servicio, con el afán de sustentar y respaldar la investigación.
- Realizar un análisis situacional para identificar la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad de servicio al usuario.
- Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

## CAPITULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1 Antecedentes investigativos

**Tabla Nº 1.** Antecedentes Investigativos

TEMA	AUTOR	UNIVERSIDAD	OBJETIVO GENERAL	ANÁLISIS
“Gestión del talento humano en el Gobierno Municipal del Cantón Caluma, provincia Bolívar - año 2010”	Alvarado Dávila Tanya América & Verdezoto Lucio Rosa Elvira	Universidad Estatal de Bolívar de la ciudad de Guaranda	Implementar un nuevo modelo de Gestión Talento Humano para lograr eficiencia y eficiencia en la atención al usuario en el Gobierno Municipal del Cantón Caluma.	Esta bibliografía sirve de referencia para el trabajo de investigación, debido a que se observa los diferentes procesos de gestión del talento humano, donde se prioriza la política institucional tanto de las autoridades y servidores públicos llegando a la eficiencia y eficacia en los procesos mejorando la atención al usuario.
“Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a puestos administrativos. CASO: MACROCONTI” , año 2014.	Corella Gaibor Andrés Darío	Escuela Politécnica Nacional de la ciudad de Quito.	Diseñar un modelo de gestión de talento humano para el personal administrativo de Macroconti basado en competencias, que permita desarrollar las habilidades y capacidades requeridas en la empresa, y forma de ésta mejorar los procesos relacionados con el manejo del personal.	Este tema de investigación hace énfasis en la gestión de talento humano basado en competencias y se enfoca a solucionar problemas relacionados con el reclutamiento, selección, descripción y valoración de cargos, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo, salarios, beneficios, seguridad y salud ocupacional entre otros procesos. Cada subsistema tiene deficiencias que no es posible que exista la eficiencia y eficacia de los empleados. Por lo tanto, es necesario que se contrate personal idóneo, se capacite y evalúe para poder cumplir con objetivos institucionales.

**Fuente:** Alvarado y Verdezoto, 2010  
Corella, 2014

**Elaborado por:** Estrada Silvia

## 2.2 Fundamentación legal

En el Ecuador existe la normativa legal en la cual se fundamenta el tema de investigación, enmarcándose en los siguientes artículos:

**Tabla Nº 2.** Leyes Vigentes en el Ecuador

LEY	AÑO	ART.	ANÁLISIS
Constitución de la República del Ecuador	2008	33	Las instituciones públicas y privadas tienen obligaciones con sus empleados, de cumplir con sus respectivas remuneraciones y las diferentes atribuciones que garantiza el estado ecuatoriano reflejándose el buen desempeño de las diferentes actividades y cumplimiento de objetivos.
		228	Quienes ingresen a trabajar en el sector público, y postulen una vacante deben ganar el concurso de merecimientos y oposición el cual les garantizará el mejor desempeño de dichas funciones que se desarrollarán en el puesto de trabajo. Para esto la LOSEP, regula el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, por medio del cual se evalúa competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para ocupar un puesto en el servicio público. El Instituto Nacional de la Meritocracia (INM 2011) es una institución que promueve la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas contribuyendo con la gestión de talento humano con el afán de atraer y retener a su personal.
		229	El servidor público es la persona que tiene habilidades, conocimientos y destrezas para realizar actividades designadas en lo referente al sector público y que será capaz de desempeñar sus funciones a cabalidad.
		238	El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar goza de autonomía, ya que sus actividades y procesos los realiza de forma independiente bajo la participación de las autoridades y servidores públicos en beneficio de la ciudadanía.
Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)	2010	2	Los servidores públicos pueden propender el desarrollo profesional donde planeen su carrera mediante la experiencia y personalidad, logrando éxitos; sin embargo, la institución debe inmiscuirse y alentar a sus empleados con mira a los objetivos organizacionales ya que serán de beneficio para las dos partes. La gestión de talento humano será respaldada en la igualdad de oportunidades, permitiendo la eficiencia, y la eficacia.
			<b>Continúa.....</b>

		54	El sistema integrado de desarrollo del talento humano tiene subsistemas de: planificación, clasificación de puestos, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.
		55	El subsistema de planificación del TH son normas orientadas a determinar situaciones pasadas, presentes y futuras del personal con el afán de garantizar la calidad del mismo.
		61	El subsistema de clasificación de puestos del TH son normas estandarizadas que analizan, describen y valoran los puestos del servicio público tomando en cuenta la complejidad de las actividades y la responsabilidad que tienen los mismos.
		63	La selección del personal evalúa la idoneidad de los aspirantes que reúnen los requisitos necesarios para el puesto, sin distinción de género, cultura o discapacidad.
		70	Las personas que forman parte del servicio público tienen la posibilidad de adquirir y actualizar sus conocimientos, habilidades y destrezas ayudándoles a mejorar su desempeño laboral.
		76	La evaluación del desempeño es una herramienta que permite comprobar el nivel de cumplimiento de objetivos, funciones, responsabilidades.
Plan Nacional del Buen Vivir	2013-2017	Lin. 8 8.2	El Plan Nacional del Buen Vivir se enfoca en distintos aspectos, sin dejar de lado a las instituciones públicas, ya que busca que el servicio que presten a los clientes/usuarios sea de excelencia, calidad, seguridad, etc., y que sea en beneficio para quienes reciben el servicio como también para el que brinda el mismo.
Plan Nacional de Descentralización	2012-2015	Párr. 2	El GAD Municipal del Cantón Montúfar posee descentralización y goza de planificar sus talentos humanos, tecnológicos y financieros.
Ley Orgánica de Empresas Públicas	2011	17	El nombramiento, contratación optimización del talento humano de las empresas públicas establece que para ingresar a la misma, la persona interesada en dicha vacante debe seguir un proceso de selección. La empresa establece diferentes resoluciones acorde al cargo, al Código de Trabajo y las leyes que rigen la administración pública.

**Fuente:** Leyes vigentes del Ecuador

**Elaborado por:** Estrada Silvia

El GAD Municipal del Cantón Montúfar una institución pública, donde los servidores públicos deben tener la suficiente predisposición para laborar y desarrollar sus actividades y brindar un excelente servicio al usuario.

### 2.3 Fundamentación filosófica

Las organizaciones sufren los diferentes cambios y transformaciones debido a la nueva tecnología, conllevando a la modernización de sus productos y servicios y a la vez los cambios en la gestión del talento humano.

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron las siguientes etapas:

**Tabla N° 3.** Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	<b>Industrialización Clásica</b>	<b>Industrialización Neoclásica</b>	<b>Era de la Información</b>
<b>Periodo</b>	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las tareas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otros unidades estratégicas de negocios	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<b>Cultura Organizacional</b>	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la Innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
<b>Modo de tratar a las personas</b>	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
<b>Visión de las personas</b>	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias
<b>Denominación</b>	Relaciones industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del talento humano

**Fuente:** Chiavenato, 2011, p. 9

**Elaborado por:** Estrada Silvia

El ser humano es el elemento más valioso de la organización debido a que aporta con sus habilidades, destrezas, conocimientos para desarrollar las actividades referentes a su cargo. Es así que, se ha considerado a diferentes teorías como:

**Tabla Nº 4.** Teoría XY

Teoría X	Teoría Y
A los seres humanos no les gusta el trabajo.	El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento
A las personas se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar con sanciones para que se esfuercen en el logro de esos objetivos.	Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.	Las recompensas por el trabajo se relacionan con los compromisos asumidos.
Las personas evitan las responsabilidades.	Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propio.	El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad.

**Fuente:** Chiavenato, I. 2011, p. 90

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Douglas McGregor se enfoca en dos formas de pensamiento, la teoría X, se enmarca más en que las personas dentro de las organizaciones, se resisten al cambio, el personal labora bajo sanciones y evita responsabilidades, mientras la teoría Y, se enfoca a que el personal asume responsabilidades y puede tomar decisiones; y se orienta a que las personas deben tener un rendimiento óptimo, siempre y cuando la empresa tenga los suficientes mecanismos para mejorar el rendimiento laboral y por ende la productividad de la organización.

Entonces el presente trabajo se fundamenta principalmente en la teoría Y donde las organizaciones crean una filosofía más humanista; tomando en cuenta al empleado y generando mayor productividad; y de este modo

contribuyendo a la administración de recursos humanos donde la autora Martha Alicia Alles propone un modelo de gestión del talento humano por competencias ya que evidencia el lado humanista de las personas, honestidad, sentido de pertenencia, orientándose en que las personas deben tener un rendimiento óptimo, siempre y cuando la institución tenga los suficientes mecanismos para mejorar el rendimiento laboral.

También Alles (2011), menciona que:

Gestión por competencias permite alinear que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

Para que sea eficaz la Gestión por competencias, ésta se lleva a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización las consideren.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Los tres pilares para la implementación del modelo son: Selección, Desempeño y Desarrollo (párr. 1-4.).

## 2.4 Fundamentación científica

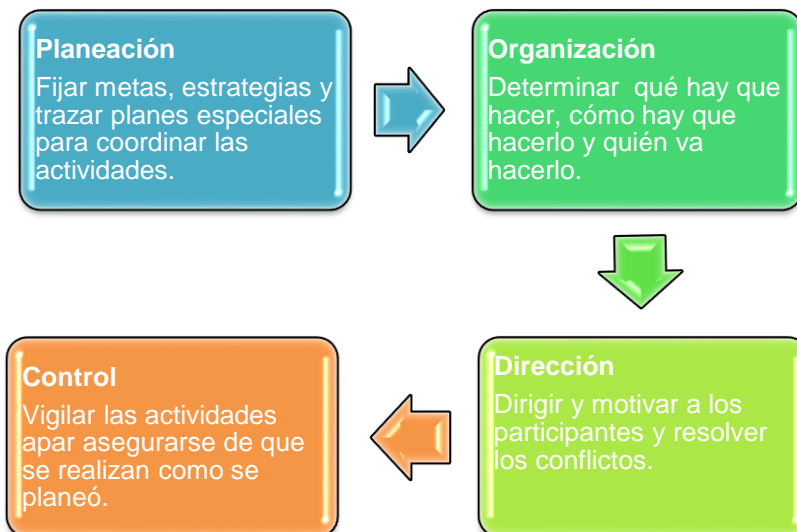
### 2.4.1 Administración

Robbins y Coulter (2005), opinan:

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (...). La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión (...). La eficacia se define como “hacer las cosas correctas” es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza los objetivos (p. 7-8).

La administración es el proceso en el cual intervienen las personas y los recursos de la organización con el fin de cumplir con los objetivos y consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente y eficaz cada una de las actividades y comprende los siguientes procesos:

**Gráfico N° 1.** Funciones administrativas



**Fuente:** Robbins y Coulter, 2005, p.9

**Elaborado por:** Estrada Silvia



La planeación define acciones y diferentes planes para desarrollar las actividades; la organización es un proceso donde las personas trabajan de forma coordinada y consiste en ordenar y distribuir de manera equitativa el trabajo, la responsabilidad y todos los recursos entre quienes conforman la organización. Por consiguiente, la dirección implica como el gerente va a guiar y motivar a los empleados que realicen sus actividades de manera eficiente y eficaz y que la toma de decisiones sea para convencer a los demás para lograr las metas. Finalmente el control donde los administradores revisan y evalúan los diferentes planes que han sido diseñados dentro de la organización y a la vez constata si la ejecución de los mismos, llevan a la consecución de los objetivos organizacionales.

#### 2.4.2 Gestión del talento humano

La gestión en la empresa, es desarrollada por los directivos y los resultados se reflejan interna y externamente; es decir, tanto en empleados y trabajadores y clientes/usuarios, logrando la eficiencia y eficacia.

Córdova (2008), afirma:

La gestión del talento humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador (p.1).

Garcés (2011) menciona que “La gestión del talento humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la

empresa” (p.4), con el afán de que exista una cooperación entre los altos directivos y el personal entablando mejores relaciones.

La gestión del talento humano, busca la participación de todos los miembros que laboran en la institución; y visualiza bajo la perspectiva de que las personas necesitan motivación, capacitaciones; las cuales contribuyan al ámbito personal como profesional para alcanzar objetivos organizacionales.

Además, las personas estudian, se preparan, se especializan aumentando su capacidad intelectual y desarrollar potencialmente sus actividades asignadas dentro de su cargo y entregar lo mejor de sí, ya que a través de su dinamismo y creatividad dan vida a las organizaciones para poder subsistir en el mercado. Entonces si las instituciones quieren alcanzar sus objetivos de una manera óptima, debe canalizar sus esfuerzos, planes, proyectos, etc., en todo su personal.

#### 2.4.2.1 Objetivos de la gestión del talento humano

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables (Chiavenato, 2009, p. 6- 7).

Cada institución, tiene diferente forma de tratar al talento humano, cuyo objetivo principal es que la organización logre sus metas y objetivos. Para alcanzar lo deseado, el personal debe comprometerse y que las tareas asignadas sean desarrolladas de acuerdo a sus habilidades y destrezas convirtiéndose en una fuerza laboral eficiente y eficaz.

#### 2.4.3 Gestión del talento humano por competencias

Analizar y aplicar las competencias en la gestión de talento humano se ha convertido en una de las mejores opciones para aprovechar las habilidades, destrezas y conocimientos de las personas con el afán del cumplimiento de objetivos de las organizaciones.

Según Alles (2010) “Es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas” (p.382). Es así, que la autora hace énfasis que las personas idóneas se logran a través de la formación, si bien es cierto un personal capacitado permite el desarrollo de las competencias individuales y están relacionadas con la capacidad de obtener resultados basados en calidad para poder cumplir con los objetivos empresariales determinadas por las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.

##### 2.4.3.1 Las competencias

Para Alles (2008) “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (p.82).

Las competencias son características propias de cada persona, que desarrolla cada una de las actividades en su lugar de trabajo y los resultados se reflejan en la consecución de los objetivos.

#### 2.4.3.2 Niveles de competencia

**Gráfico N° 2.** Niveles de competencia



**Fuente:** Alles, 2008, p. 74

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La autora Alles (2008) nos menciona que “El nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna; si el liderazgo no fuese necesario para un puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es una buena idea asignarla en un grado “negativo” (p. 74).

#### 2.4.4 Proceso de talento humano por competencias

Los subsistemas de talento humano son:

##### 2.4.4.1 Análisis y descripción de puestos

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición (Alles, 2008, p. 110).

Análisis de puestos.- “El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (Chiavenato, 2011, p.191).

Descripción de puestos.- “Es un proceso que consiste en anunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (Chiavenato, 2011, p.190).

El análisis y descripción de puestos es un proceso que consiste en obtener información de las actividades o tareas a realizar y de los conocimientos, habilidades, capacidades y responsabilidades requeridas del personal para el adecuado desarrollo relativo al puesto de trabajo.

#### 2.4.4.2 Atracción, selección e inducción

##### 2.4.4.2.1 Reclutamiento del personal

Según Porret (2010) define al reclutamiento como “Un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas” (p.149).

Para Alles (2008) menciona que “Reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida” (p. 168).

A través del proceso de reclutamiento, se percibe nuevo talento humano calificados que trae consigo nuevos conocimientos, habilidades y que

posteriormente se seleccionará alguno de los candidatos que permitirán el desenvolvimiento de las actividades más eficientes y eficaces dentro de las instituciones.

#### 2.4.4.2.1.1 Medios de reclutamiento

Reclutamiento Interno.- Las personas que integran la institución, pueden tener la oportunidad de ascender siempre y cuando el puesto a ocupar tenga el mismo lineamiento laboral. Se debe agotar todas las posibilidades de encontrar el personal idóneo dentro de la institución, caso contrario se deberá salir al mercado laboral para conseguir a la persona que cumpla o se alinee con los requisitos exigidos para dicha vacante.

Reclutamiento Externo.- El reclutamiento externo busca personal que tenga las cualidades para desarrollar el puesto de trabajo, entonces la institución incurre en más tiempo, gasta más recursos económicos en publicidad entre otros aspectos que conlleva tener un nuevo personal.

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para atraer a los posibles candidatos para dicha vacante.

El reclutamiento interno aprovecha las competencias que se generan al interior de la empresa y da privilegio a los empleados actuales, dando puestos más altos y con mayor responsabilidad, en cambio el reclutamiento externo aprovecha las competencias externas de un mercado para aprovechar las experiencias y habilidades que aún no se han desarrollado dentro de la organización.

#### 2.4.4.2.2 Selección del personal

Según Alles (2008) menciona que “Selección es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil”. (p. 168)

Chiavenato (2011) considera “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.144).

A través del proceso de selección, las personas aspirantes al puesto vacante son quienes tienen las mejores habilidades y destrezas. El proceso permite identificar claramente las competencias requeridas para trabajar en diferentes procesos que requiere el cargo, la actitud para resolver problemas y la debida toma de decisiones, de manera eficiente y eficaz.

Existen las técnicas de selección como la entrevista de selección, pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades, exámenes psicométricos o tests psicológico, exámenes de personalidad o tests de personalidad y técnicas de simulación, la más utilizada es la entrevista donde el entrevistador y el entrevistado dialogan y es más fácil saber cuestionamientos que tal vez desconozca.

#### 2.4.4.2.3 Inducción del personal

“Una persona que inicia un nuevo empleo necesita el mismo tipo de introducción a su trabajo y a la organización. Esta introducción se denomina inducción” (Robbins y Coutler, 2005, p.293).

La inducción es una parte fundamental para el nuevo empleado que ingresa a la institución, lo cual le permite familiarizarse con los procesos de trabajo que va a desarrollar en su cargo, establecer relaciones con sus compañeros y a la vez conocer acerca de la empresa permitiéndole enfocarse en los objetivos organizacionales.

Esta inducción se la podría dar a conocer a través de un video, un curso, o lo más actual la página web de la institución donde se detalla la información de la empresa como es la visión, misión, organigrama, políticas, etc.

#### 2.4.4.3 Capacitación del talento humano

Según Chiavenato (2007) define “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.386).

Para Alles (2008) “Capacitación como actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades” (p. 219).



A través de la capacitación, las personas desarrollan de mejor manera las actividades designadas, alcanzando mejores niveles de perfeccionamiento y brindando la posibilidad de asumir riesgos y responsabilidades.

La capacitación debe enfocarse con el puesto y con los objetivos de la organización y alinearse a la visión, misión y valores con el propósito de ayudar a cada uno de sus empleados a través de los conocimientos y posteriormente la práctica.

#### 2.4.4.4 Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011) argumenta “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p.202).

La evaluación de desempeño humano es un instrumento que permite medir los resultados y los niveles de trabajo por parte del personal en un determinado período de tiempo, y a la vez un medio que identifica falencias y sirve para generar y desarrollar políticas como la capacitación que mejora el desempeño laboral.

#### 2.4.4.4 Remuneraciones y beneficios del talento humano

**Remuneraciones.-** Las personas trabajan porque esperan recibir algo a cambio, debido a que se les compensa por su esfuerzo físico e intelectual al momento de desarrollar su trabajo. En la actualidad, las organizaciones ya no toman en cuenta las remuneraciones fijas sino más bien hacen énfasis en los de remuneración orientada al desempeño.

**Incentivo.-** Es necesario incentivar a los empleados para lograr el mejor desarrollo del desempeño, en donde las empresas garanticen el tiempo necesario para sus vacaciones, ascensos, mayores ingresos, etc. Los incentivos son económicos ya que se puede obtener el dinero por los servicios prestados; mientras, los incentivos no económicos pueden facilitar la calidad de vida laboral como asistencia médica y odontológica.

**Beneficios sociales.-** Son derechos reconocidos al empleado y son obligatorios por parte de la empresa como la afiliación a la Seguridad Social, pago por decimotercera y decimocuarta remuneración, vacaciones anuales, licencia por paternidad y maternidad, pago de utilidades, etc.

#### 2.4.4.5 Calidad de vida en el trabajo

Chiavenato, 2011, afirma:

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se realiza (p.276).

La higiene laboral se relaciona con las condiciones ambientales (la iluminación, temperatura, ruido, etc.), con las condiciones de tiempo (duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etc.) y las condiciones sociales (organización informal, relaciones, estatus, etc.). Todas estas condiciones hacen que el empleado conserve su salud y aumente la productividad.

Chiavenato, 2011, manifiesta:

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (p. 279-280).

La empresa debe de proveer de materiales en condiciones óptimas y que el personal debe dotar de todas las normas de seguridad en su lugar de trabajo para prevenir accidentes, robos e incendios.

Chiavenato (2011) menciona que “Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátense de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales” (p. 276)

Por el trabajo, las personas pasan su mayor tiempo dentro de las organizaciones y por lo tanto es necesario que se les de las mejores condiciones que garantice salubridad e integridad del personal.

#### 2.4.5 Calidad

“La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos” (La calidad en los servicios públicos (s.f.), p. 8).

Una empresa brinda calidad cuando el producto o servicio iguala o supera las expectativas de los usuarios. Es así, que la responsabilidad de un servicio eficiente y eficaz recae directamente sobre el empleado, el cual es una tarjeta de presentación de la organización. Es necesario que el personal, conozca perfectamente la empresa, los productos o servicios y ser capaces de responder a las dudas que tengan los clientes, tomando decisiones inmediatas para generar un servicio de calidad. La prestación de servicios sin duda alguna es el contacto entre empleado/cliente, y para una buena relación es indispensable la buena atención.

A partir de los años 30 antes de la segunda guerra mundial se realizaron los primeros estudios de calidad, debido que las empresas crecían, producían muchos bienes y servicios y la competencia aumentaba en el mercado; años más tarde para lograr elevar la calidad se establecieron las primeras normas para el aseguramiento de las mismas.

#### 2.4.5.1 Las normas ISO 9000

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización (Normas ISO 9000, (s.f.), p. 1).

Organización Internacional para la Estandarización (ISO) son un conjunto de normas de calidad que pueden aplicarse en cualquier institución ya sea de producción o de servicios que permite la mejora continua y un mayor compromiso con los clientes.

#### 2.4.6 Servicio

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción (Lovelock, Reynoso, D' Andrea, Huete, y Wirtz, 2011, p. 4).

El servicio es proporcionado por una empresa a través de su personal a los clientes, asegurándose el uso adecuado del mismo y generando algún nivel de satisfacción a quienes los adquieren.

#### 2.4.7 Calidad de servicio

El producto tangible existe antes de entregarlo al cliente y se puede inspeccionar y medir sus variables, mientras que el servicio se produce y entrega en el mismo acto, por lo que debe prestarse con la calidad requerida sin posibilidad de sustitución (Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000, 2005, p.3).

La calidad de un servicio se logra a través de todo el proceso de compra y puede ir o no acompañado de un producto, pero cuando se presta el servicio, es necesario que el personal muestre amabilidad, cordialidad, predisposición y evitando que el usuario tenga momentos desagradables.

#### 2.4.8 Vocabulario Técnico

- Actitudes.- Inclinación de los trabajadores a realizar las actividades en su puesto de trabajo generadas por las motivaciones y conocimiento.
- Análisis de puestos.- Analiza cada una de las responsabilidades y condiciones inherentes al puesto de trabajo.
- ARH.- Administración de recursos humanos que hace referencia a que el personal ya no se lo trata como un agente pasivo sino más bien como una persona que aporta potencialmente con sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- Calidad.- Es característica propia de los productos o servicios que satisface las necesidades de una persona.
- Conocimientos.- Es la información que una persona posee a través de la experiencia en forma teórica o empírica que le permiten desarrollar las actividades.
- Competencias.- Todos aquellos conocimientos, habilidades, actitudes, cualidades que la persona desarrollan en las actividades laborales de manera eficiente y eficaz y tener un desempeño superior.
- Comunicación.- Proceso por el cual se transmite información de un empleado a otro.
- Descripción de puestos.- Es un documento en el cual se detalla la responsabilidad del puesto.
- Destrezas.- Es la habilidad adquirida que tiene la persona para realizar sus actividades
- Eficacia.- La capacidad que tiene la persona para lograr sus metas.
- Eficiencia.- Optimización de recursos para el cumplimiento del mismo objetivo dentro de la empresa.
- Evaluación del desempeño.- La forma de desempeñar el trabajo y proponer planes de mejora para lograr los resultados deseados.
- Gestión por competencias.- Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de

trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Cruz y Vega, 2001, p.9).

- Globalización.- Es un proceso dinámico entre las diferentes sociedades que conlleva avances informáticos y produce efectos tecnológicos, económicos, culturales, ambientales, etc., a escala mundial.
- Reclutamiento. Proceso mediante el cual se atrae candidatos que posiblemente cumplen con los requisitos establecidos en el puesto vacante de la organización.
- Selección.- Proceso en el cual se escoge el personal idóneo para un puesto dentro de la organización.

## 2.5. Idea a defender

La gestión del talento humano por competencias en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar mejorará la calidad de servicio a los usuarios.

## 2.6. Variables

### Variable Independiente

- La gestión del talento humano por competencias en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

## Variable Dependiente

- La calidad de servicio a los usuarios.

La gestión del talento humano por competencias, permite que el personal desarrolle conocimientos, habilidades y destrezas enfocadas a mejorar la atención a los usuarios generando satisfacción a los mismos.



## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### 3.1. Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación para el presente trabajo será cuantitativa-cualitativa obteniendo información verídica por parte de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar y en base a los resultados, podremos brindar una propuesta que sirva para mejorar la atención al usuario y una adecuada gestión del talento humano.

La investigación cuantitativa “Pretende obtener información que describa hechos cuantificables mediante técnicas más estructuradas que las cualitativas. Los datos admiten algún tipo de medida y su análisis se realiza con posterioridad a los tratamientos estadísticos empleados” (Merino, Pintado, Sánchez, Grande, Estévez, 2009, p.24-25).

Mientras tanto la investigación cualitativa, García y Martínez (2009) aseguran que “Las personas, no son vistas como seres pasivos, sino que poseen la capacidad para elegir y actuar sobre el mundo y cambiarlo según sus propias necesidades, aspiraciones o percepciones. En ella, la información adquiere mucha más riqueza” (p.110).

La investigación cuantitativa será empleada para la recolección de la información de las encuestas y entrevistas permitiendo trabajar con información numérica, favoreciendo el análisis e interpretación de los datos; mientras la investigación cualitativa identifica los aspectos concretos que involucra al

servidor público y como la gestión dentro de la institución influye en la calidad de servicio al usuario, y a la vez proponer acciones en los diferentes procesos de gestión de talento humano.

### 3.2. Tipos de investigación

**Exploratoria.-** Este tipo de investigación es usada para profundizar el tema e identificar el problema que afecta a la institución, partiendo de información ya existente dentro del GAD Municipal del Cantón Montúfar y tener una apreciación más concreta de la gestión de talento humano y la calidad de servicio brindado a los usuarios por parte de los servidores públicos.

**Bibliográfica.-** Permite fundamentar el marco teórico de nuestra investigación a través de documentos bibliográficos, sitios web, bibliotecas virtuales y material de referencia, los cuales son documentos confiables que aportan verídicamente a nuestra investigación permitieron argumentar las variables de gestión del talento humano y calidad de servicio al usuario.

**Campo.-** El objeto de estudio de esta investigación se realiza en el propio sitio a través de las técnicas de recolección que se aplicará a los servidores públicos y a los usuarios del GAD Municipal del Cantón Montúfar.

**Explicativa.-** A través de esta investigación, buscaremos hacer un estudio minucioso buscando las causas y los por qué se han originado algunos aspectos con relación en la calidad de servicios a los usuarios, y si la gestión que se aplica dentro de la institución ha sido la adecuada y por lo tanto es necesario, tomar características que conlleve a los efectos y las posibles soluciones que se les puede dar para llegar a la eficiencia y eficacia.

### 3.3. Población y muestra de la investigación

#### 3.3.1 Población

Según Gómez (2009) define a la población como “el conjunto de todos los objetos de estudio que concuerdan con una serie de especificaciones, por eso es importante establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales” (p.110), es así que una población se debe delimitar claramente de acuerdo al lugar y al tiempo.

En el Cantón Montúfar, encontramos a 30511 personas, datos conseguidos del Censo de Población y Vivienda 2010 comprendidos por grandes grupos de edades. A continuación observaremos en el gráfico los datos que conforman una población y cómo se va a estratificar la muestra.

**Gráfico N° 3.** Censo de Población y Vivienda 2010



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010

<http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

**Elaborado por:** Censo de Población y Vivienda 2010

### 3.3.2 Muestra

Para la muestra, se tomará en cuenta a los dos grandes grupos de edad estratificados según el Censo de Población y Vivienda 2010, comprendido entre los 15 a 64 años de edad y de 65 años en adelante, por cuanto el Gobierno actual considera que son personas que tienen facultad para realizar trámites en cualquier institución.

**Tabla Nº 5.** Grupos de edad del Cantón Montúfar

Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
De 15 a 64 años	8812	9592	18404
De 64 años en adelante	1443	1550	2993
<b>Total</b>	<b>10255</b>	<b>11142</b>	<b>21397</b>

**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010

<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Para el cálculo de la muestra se efectuará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{E^2(N - 1) + p * q * Z^2}$$

**Fuente:** (Baca. G, 2010. p.29)

Baca (2010, p.29) afirma:

Esta fórmula es aplicada cuando se conoce el tamaño de la población en menos de 100000 habitantes y además se desea obtener datos cualitativos.

Donde:

N= Población Total

p=Proporción de aceptación deseada para el producto

q=Proporción de rechazo de rechazo

Z= Distribución normalizada. Si Z=1.96 el porcentaje de confiabilidad es de 95%.

E= Porcentaje deseado de error. E<sup>2</sup>= Varianza

n = Tamaño de la muestra

Sustitución de los valores en la fórmula.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{E^2(N - 1) + p * q * Z^2}$$
$$n = \frac{21397 * 0.50 * 0.50 * (1.96^2)}{(0.05^2) (21397 - 1) + 0.50 * 0.50 * (1.96^2)}$$
$$n = \frac{20,549.6788}{53.49 + 0.9604}$$
$$n = \frac{20,549.6788}{54.4504}$$

**n = 377**

Para el trabajo de investigación la muestra es de 377 personas, las cuales serán encuestadas o entrevistadas y ayudarán a determinar un análisis de los hechos que se presenten es ese momento. Es importante mencionar, que los datos se recolectarán de la siguiente manera:

**Tabla Nº 6.** Personas a encuestar o entrevistar

Personas	Número	Aplicación
Alcalde del GAD Municipal del Cantón Montúfar	1	Entrevistas
Jefe de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Montúfar	1	
Servidores Públicos del GAD Municipal del Cantón Montúfar	71	Encuestas
Usuarios que acuden al GAD Municipal del Cantón Montúfar	304	
<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Una entrevista se realizará al Alcalde del GAD Municipal del Cantón Montúfar por ser la máxima autoridad de la Institución, la otra entrevista se le aplicará al Jefe de Talento Humano, quién es la persona que maneja los procesos de gestión de talento humano.

Las 71 encuestas se destinarán a los Servidores Públicos debido a que son las personas encargadas de ofrecer un servicio al cliente interno y externo; y las 304 encuestas se efectuarán a los usuarios que acuden por distintos servicios; por lo tanto, tomaremos en cuenta a las parroquias rurales (La Paz, Cristóbal Colón, Chitan de Navarretes, Fernández Salvador y Piartal) y urbanas (González Suárez y San José) pertenecientes al Cantón Montufar.

Para la recolección de la información, se hará la estratificación de acuerdo a la muestra existente en cada parroquia.

**Tabla Nº 7.** Número de encuestas a aplicar por parroquia

Parroquias	Porcentaje	Número de encuestas
San Gabriel	69%	211
La Paz	11%	33
Cristóbal Colon	10%	30
Fernández Salvador	4%	12
Piartal	4%	12
Chitán de Navarretes	2%	6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>304</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

En la tabla Nº 7 podemos evidenciar el número de encuestas que debemos aplicar a cada parroquia del Cantón Montúfar; lo cual permitirá saber con mayor precisión las opiniones de los usuarios que adquieren el servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

### 3.3 Operacionalización de variables

**Tabla Nº 8.** Operacionalización de las variables

Hipótesis	Variable independiente	Definición	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
La gestión del talento humano por competencias en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar mejorará la calidad de servicio a los usuarios.	Gestión del talento humano	Es el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar; donde depende de la jerarquía y da importancia a sus trabajadores y dirige aspectos como reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.	<b>Funciones administrativas</b>				
			Planificar	Conocimiento	Cuál es la misión y visión del GAD Municipal del Cantón Montúfar	Entrevista	Alcalde del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Objetivos	Cuáles son los objetivos estratégicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar	Entrevista	Alcalde del GAD Municipal del Cantón Montúfar
			Organizar	Estructura	Cuenta el GAD con una estructura organizacional definida	Entrevista	Alcalde del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Compromiso	Las actividades que usted desarrolla, las planifica	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Comunicación	Existe una comunicación efectiva dentro del GAD Municipal del Cantón Montúfar	Entrevista	Alcalde del GAD Municipal del Cantón Montúfar
			Dirigir	Conocimientos	Su jefe inmediato le da a conocer los objetivos en dicho departamento con periodicidad.	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
						<b>Continúa.....</b>	

			Controlar	Control	Cómo se define el proceso de control dentro de GAD Municipal del Cantón Montúfar	Entrevista	Alcalde del GAD Municipal del Cantón Montúfar
			<b>Gestión del talento humano</b>	Toma de decisiones	Cuando existe alguna diversidad, usted toma decisiones sin consultar a su jefe inmediato	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
			Atracción, selección e inducción	Procedimientos	Existen procedimientos establecidos de reclutamiento y selección del personal	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar
					El GAD maneja algún procedimiento de inducción del personal	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar
					¿Cuál fue el medio de reclutamiento, por el cual usted conoció sobre la existencia de una vacante?	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
					El actual proceso de selección del talento humano; incorpora personal con las competencias necesarias para cubrir el puesto vacante.	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
					Existe un proceso de inducción para el nuevo personal	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
							<b>Continúa.....</b>



			Diseño, análisis y descripción de puestos	Perfil	El personal que labora en el GAD cumple con el perfil requerido por el puesto de trabajo	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar
			Capacitación	Procedimientos	¿Conoce sobre la existencia de documentos de análisis y descripción de puestos?	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Plan	Cuál es el procedimiento del análisis y descripción de puestos	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Tiempo	El GAD promueve algún programa de capacitación	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Desarrollo	¿Con qué periodicidad usted asiste a cursos de capacitación?	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Evaluación del desempeño	Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones a los servidores públicos	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar
			Evaluación del desempeño	Procedimientos	En qué temas se han desarrollado las capacitaciones	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Evaluación	El GAD maneja procedimientos de evaluación del desempeño del servidor público	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar
					Su desempeño laboral es evaluado	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
							<b>Continúa.....</b>

			Remuneraciones y beneficios	Periodicidad	Con qué periodicidad.	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Puntualidad	La institución cumple con la puntualidad en el pago mensual a los servidores públicos	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar
				Incentivos	Qué tipo de reconocimiento ha recibido por parte del GAD	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
			Calidad de vida en el trabajo	Seguridad	Conoce usted de planes de seguridad y salud ocupacional que se aplique en la institución.	Encuesta	Servidor público del GAD Municipal del Cantón Montúfar
					Existe manuales de seguridad y salud ocupacional en el GAD	Entrevista	Jefe de RR.HH del GAD Municipal del Cantón Montúfar

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Hipótesis	Variable dependiente	Definición	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
La gestión del talento humano por competencias en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar mejorará la calidad de servicio a los usuarios.	Calidad de servicio	La calidad de servicio es un acto de servir voluntariamente a los demás y actúa de forma constante y óptima para lograr satisfacer las necesidades de los usuarios.	Calidad de servicio	<p>Eficiencia y eficacia</p> <p>Información</p> <p>Tiempo</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Servicio</p> <p>Atención</p>	<p>¿Cuándo va al GAD Municipal del Cantón Montúfar usted recibe un servicio ágil?</p> <p>Cómo califica el servicio recibido por parte de los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Montúfar</p> <p>Existen folletos de información referente a los servicios prestados por parte del GAD Municipal del Cantón Montúfar</p> <p>Cuánto tiempo tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido por parte del servidor público.</p> <p>Considera que el tiempo en la duración del servicio fue.</p> <p>¿El GAD Municipal del Cantón Montúfar cuenta con profesionales capacitados en el área de trabajo?</p> <p>¿Los servicios virtuales que presta el GAD Municipal del Cantón Montúfar deben modernizarse?</p> <p>¿Cree importante que se implemente el servicio de turnomático?</p> <p>¿Cree usted que los servidores públicos deben mejorar la atención al usuario?</p>	Encuesta	Usuarios de las parroquias del Cantón Montúfar

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

### 3.4 Recolección de la información.

La información obtenida dará lugar al cumplimiento de los objetivos de la investigación y se basará en el método inductivo-deductivo, el cual parte de un concepto específico a un concepto más general permitiendo identificar la gestión de talento humano y la incidencia en la calidad de servicio al usuario.

Además, se utilizará como fuente primaria la entrevista, la cual va dirigida al Alcalde y al jefe del departamento de recursos humanos del GAD Municipal del Cantón Montúfar, para identificar la forma gestión del talento humano dentro de la institución; y a la encuesta, en donde consta de un cuestionario estructurado; preguntas que serán asignadas a los servidores públicos y a un determinado número de usuarios escogidos al azar en una muestra. Estas preguntas nos ayudarán a que el trabajo a realizar sea más uniforme y, a la vez, consistirá que las personas encuestadas nos contesten con la mayor verdad posible, llevándonos a una mejor precisión en la tabulación y a un correcto análisis de los datos.

### 3.5. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

#### 3.5.1. Proceso

Una vez obtenido la información de acuerdo a la muestra estratificada, se realizará la tabulación de los resultados por medio del software Statistical Package for Social Sciences (SPSS), herramienta que nos ayudará para la realización de tablas de frecuencia y contingencia y proceder al análisis e interpretación de los datos obtenidos.

#### 3.5.2. Análisis e interpretación de resultados

##### 3.5.2.1. De las encuestas

Análisis de las Encuestas dirigidas a los Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

1. ¿Cuál fue el medio de reclutamiento, por el cuál usted conoció sobre la existencia de una vacante?

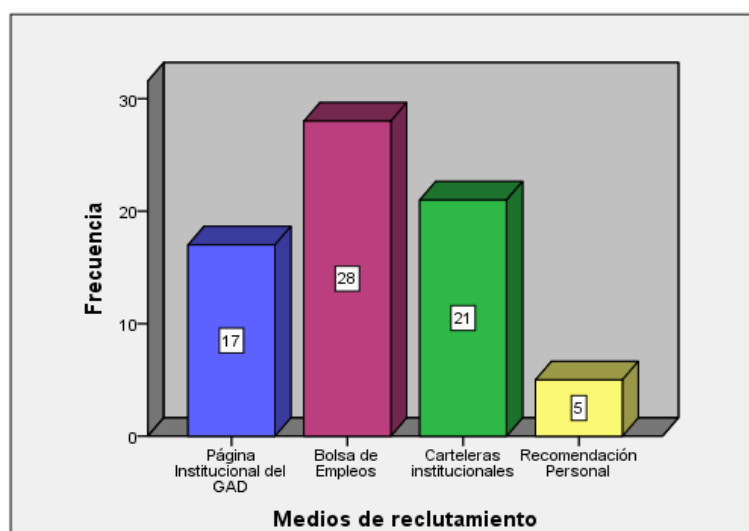
**Tabla N° 9.** Medios de Reclutamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Página Institucional del GAD	17	23,9	23,9	23,9
	Bolsa de Empleos	28	39,4	39,4	63,4
	Carteleras institucionales	21	29,6	29,6	93,0
	Recomendación Personal	5	7,0	7,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico N° 4.** Medios de Reclutamiento



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de los servidores públicos opinaron que la institución para dar a conocer la existencia una vacante, utiliza como medio de reclutamiento la bolsa de empleos y seguidamente de las carteleras institucionales relacionándose directamente con la página institucional del GAD; sin embargo, esta página web se encuentra actualizada y produce insatisfacción al momento de obtener información.

2. El actual proceso de selección del talento humano; incorpora personal con las competencias necesarias para cubrir el puesto vacante.

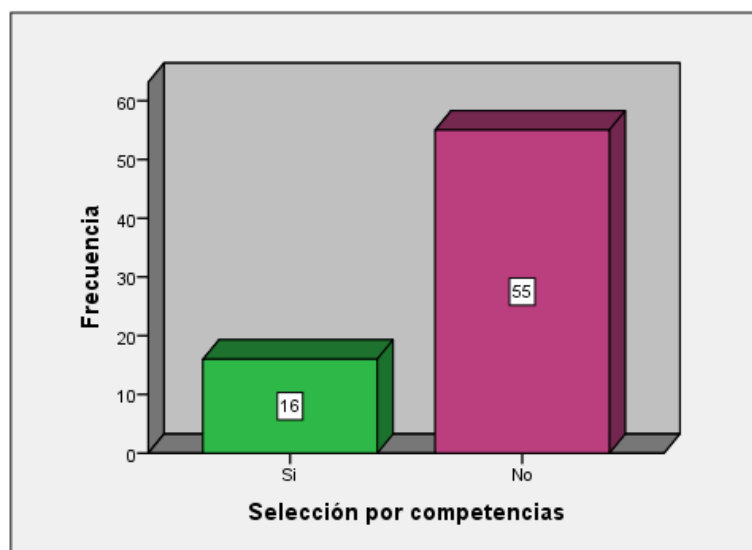
**Tabla Nº 10.** Selección por competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	16	22,5	22,5	22,5
	No	55	77,5	77,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico Nº 5.** Selección por Competencias



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de los servidores públicos encuestados opinaron que el proceso de selección por competencias no se gestiona como tal, sino más bien se hace políticamente y no permite encontrar personal idóneo que cumpla con el perfil del puesto, el cual cubra las expectativas tanto de clientes internos y externos.

### 3. Existe un proceso de inducción para el nuevo personal.

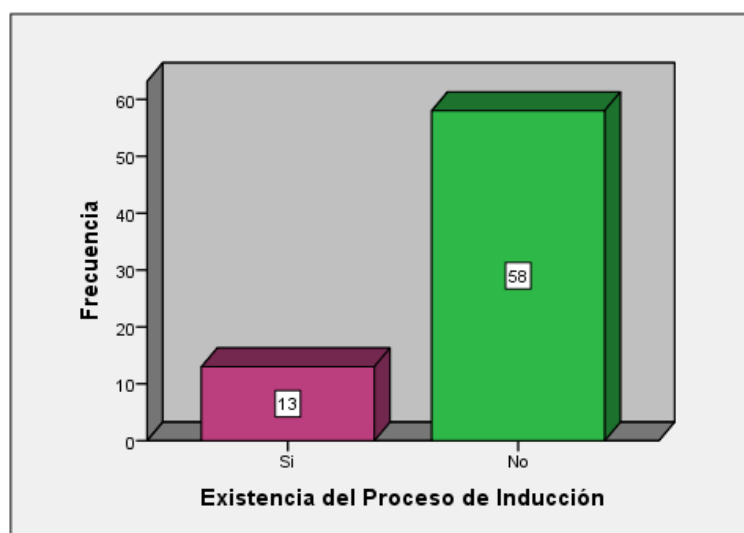
**Tabla N° 11.** Proceso de Inducción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	18,3	18,3	18,3
	No	58	81,7	81,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico N° 6.** Proceso de inducción



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

El gráfico muestra que, la mayoría de los servidores públicos opinaron que no existe un proceso de inducción para quienes ingresan por primera vez a la institución. El nuevo personal recibe información muy generalizada y no permite que se involucre rápidamente con las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo, perjudicando su desempeño laboral.

4. ¿Conoce sobre la existencia de documentos de análisis y descripción de puestos?

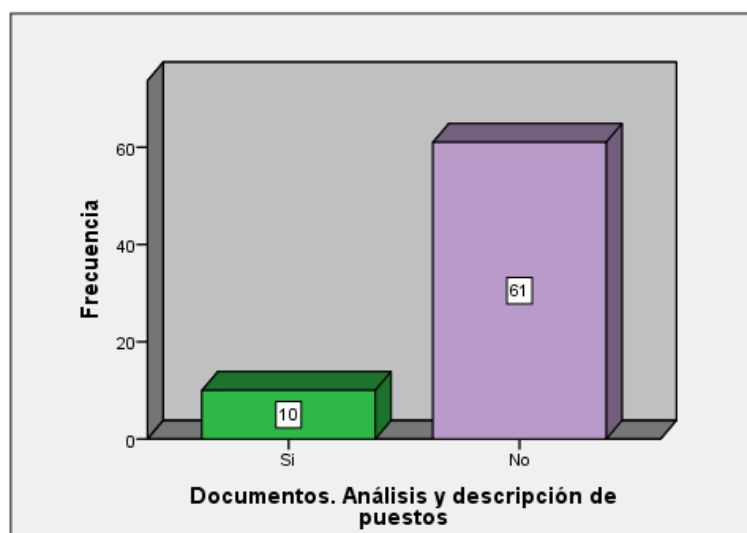
**Tabla Nº 12.** Análisis y descripción de puestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	14,1	14,1	14,1
	No	61	85,9	85,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico Nº 7.** Análisis y descripción de puestos



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de los servidores públicos argumentan que la institución no cuenta con documentos de análisis y descripción de puestos. Si dentro de este proceso no se establece los requerimientos y competencias inherentes al cargo dificultará el desarrollo de las actividades e influyendo directamente en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación.



5. ¿En qué temas se han desarrollado las capacitaciones que usted ha recibido?

6. ¿Con qué periodicidad usted asiste a cursos de capacitación?

**Tabla N° 13.** Temas y periodicidad de capacitación

			Temas de Capacitación				Total	
			Atención al usuario	Manejo de software	Liderazgo	Otros		
Periodicidad de cursos de capacitación	Trimestral	Recuento	5	0	0	1	6	
		% del total	7,0%	,0%	,0%	1,4%	8,5%	
	Semestral	Recuento	9	2	1	1	13	
		% del total	12,7%	2,8%	1,4%	1,4%	18,3%	
	Anual	Recuento	21	6	13	12	52	
		% del total	29,6%	8,5%	18,3%	16,9%	73,2%	
	Total		Recuento	35	8	14	14	71
			% del total	49,3%	11,3%	19,7%	19,7%	100,0%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

En la tabla de contingencia, se puede analizar que la mayor parte de los servidores públicos manifestaron que han recibido capacitaciones anualmente en atención al usuario, pero cuando existen inconvenientes no existen las soluciones inmediatas. Es importante mencionar que, las capacitaciones deben desarrollarse por lo menos dos veces al año o cuando se requiera actualización de conocimientos en cualquier área de la institución. Los temas pueden ser genéricos como también específicos de acuerdo a las necesidades detectadas.

7. Su desempeño laboral es evaluado.

8. Con qué periodicidad:

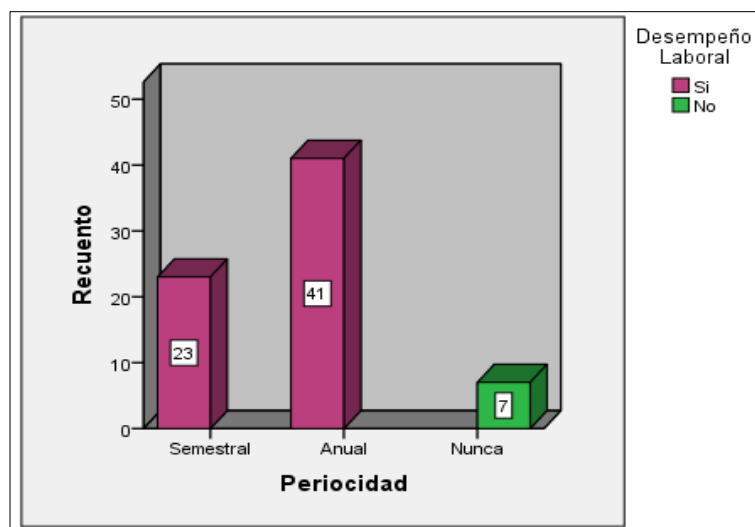
**Tabla N° 14.** Desempeño laboral y periodicidad

			Desempeño laboral		Total
			Si	No	
Periodicidad	Semestral	Recuento	23	0	23
		% del total	32,4%	,0%	32,4%
	Anual	Recuento	41	0	41
		% del total	57,7%	,0%	57,7%
	Nunca	Recuento	0	7	7
		% del total	,0%	9,9%	9,9%
Total		Recuento	64	7	71
		% del total	90,1%	9,9%	100,0%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico N° 8.** Desempeño laboral y periodicidad



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Se observa en el gráfico que, la mayoría de los encuestados opinaron que su desempeño laboral es evaluado anualmente; sin embargo, la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño establece que la evaluación del desempeño debe realizarse dos veces al año con una periodicidad de 5 meses y un mes para la calificación de los mismos. La evaluación del personal debe enfocarse a cumplir con los objetivos institucionales.

9. Cuando existe alguna adversidad, usted toma decisiones sin consultar a su jefe inmediato.

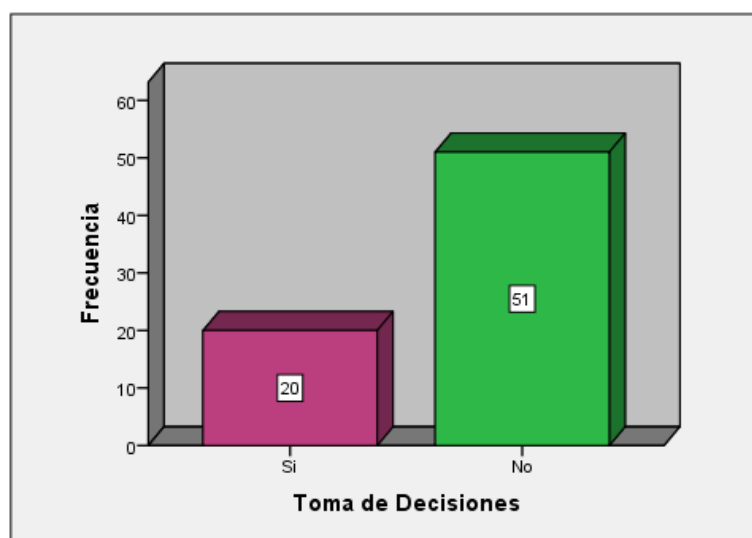
**Tabla N° 15.** Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	28,2	28,2	28,2
	No	51	71,8	71,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico N° 9.** Toma de decisiones



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de los servidores públicos manifestaron que no toman decisiones, porque existe jerarquía la cual se respeta, y que cualquier adversidad debe ser conocida primeramente por el jefe inmediato para obtener buenos resultados; mientras, la minoría de las personas encuestados toma decisiones cuando su jefe inmediato no se encuentra, ya que están capacitados para solucionar los asuntos relacionados en el área de trabajo. Ellos mencionan que es necesario actuar de inmediato para el bien de la ciudadanía;

## 10. Las actividades que usted desarrolla , las planifica:

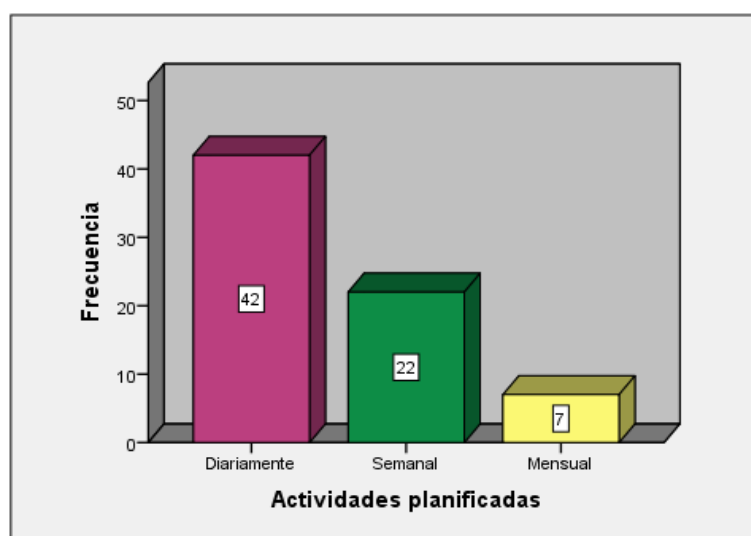
**Tabla N° 16.** Planificación de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diariamente	42	59,2	59,2	59,2
	Semanal	22	31,0	31,0	90,1
	Mensual	7	9,9	9,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico N° 10.** Planificación de actividades



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Los servidores públicos manifiestan que planifican sus actividades diariamente, cumpliendo con metas de menor periodicidad. La planificación depende de cada departamento debido que se requiere de mayor responsabilidad en los trámites.

## 11. ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por parte del GAD?

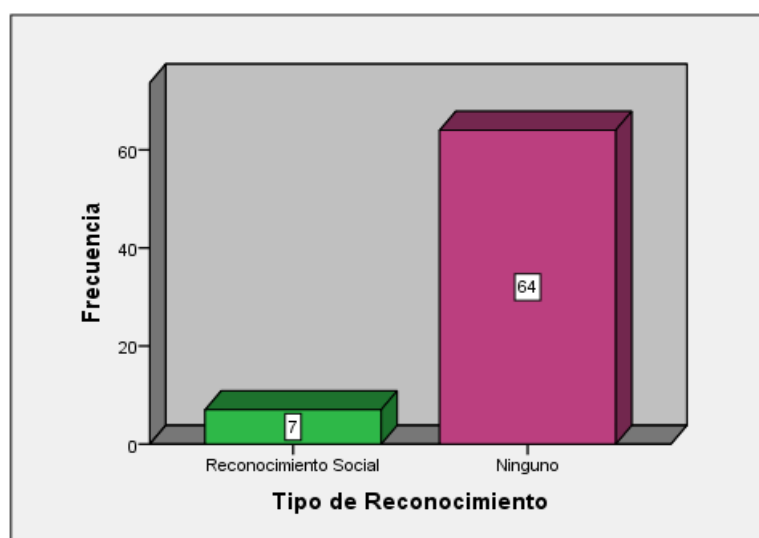
**Tabla Nº 17.** Tipo de reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reconocimiento Social	7	9,9	9,9	9,9
	Ninguno	64	90,1	90,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico Nº 11.** Tipo de reconocimiento



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de los servidores públicos comentaron que no han recibido ningún reconocimiento por parte del GAD Municipal del Cantón Montúfar; encontrando un personal desmotivado; mientras, la minoría de las personas encuestadas opina que ha recibido reconocimiento social, ya que el desempeño en el trabajo les ha dado la oportunidad de superarse y a la vez ascender de puesto.

## Análisis de las encuestas dirigidas a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

1. ¿Cuándo va al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar usted recibe un servicio ágil?
2. ¿Cómo califica el servicio recibido por parte de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar?

**Tabla Nº 18.** Calificación del servicio

		Calificación del Servicio				Total
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
Recibe servicio ágil	Si	26	59	3	9	97
	No	5	15	23	12	55
	A veces	21	47	70	14	152
Total		52	121	96	35	304

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar es una institución pública que brinda diferentes servicios con una diversidad de actividades satisfaciendo las necesidades de los usuarios. Sin embargo, las personas encuestadas opinan que a veces el servicio es ágil y lo califican como bueno y regular, ya que el trato por parte de algunos servidores públicos no es el adecuado, encontrando poco entusiasmo, cortesía y prontitud en los trámites, quedando usuarios insatisfechos y llevando una imagen negativa marcando en un futuro relaciones desagradables.

3. ¿Existen folletos de información referente a los servicios prestados por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar?

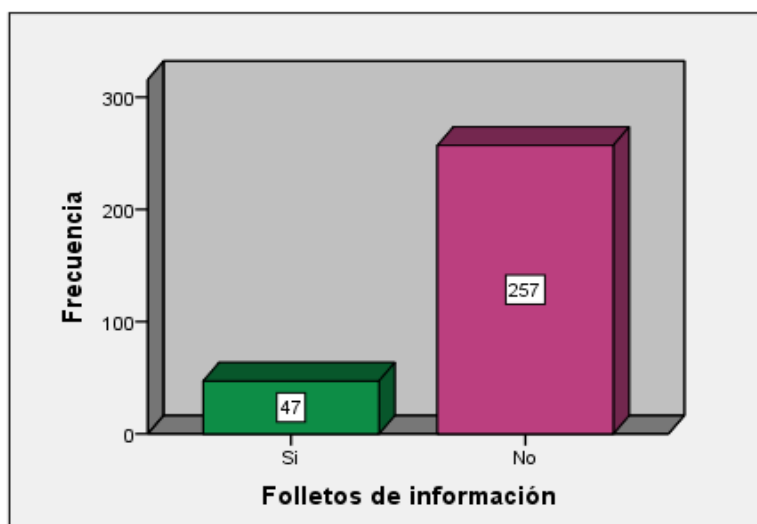
**Tabla Nº 19.** Folletos de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	47	15,5	15,5	15,5
	No	257	84,5	84,5	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico Nº 12.** Folletos de información



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de los usuarios encuestados manifiestan que no existen folletos, los cuales permitan conocer de los servicios; mientras la minoría de los encuestados opinan que si existen pero que no son muy difundidos. La información existente se encuentra en la página web de la institución; sin embargo, las personas indicaron que no se encuentra actualizada.

4. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido por parte del servidor público?

5. Considera que el tiempo de duración del servicio fue:

**Tabla Nº 20.** Tiempo de espera y duración del servicio

		Duración del servicio			Total
		Adecuado	Poco adecuado	Nada adecuado	
Tiempo de Espera	Le atendieron inmediatamente	17	8	0	25
	Cinco minutos	16	25	0	41
	Diez minutos	22	63	3	88
	Quince minutos	26	64	4	94
	Más de veinte minutos	4	28	24	56
Total		85	188	31	304

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

En la tabla de contingencia se puede analizar que, la mayoría de las personas encuestadas opinan que el servicio no es ágil, y tuvieron que esperar más de diez minutos para hacer atendido. También manifestaron que tuvieron que hacer fila y estar de pie, aduciendo que el servicio es poco adecuado; ya que los trámites que se realizan en el GAD Municipal del Cantón Montúfar son en diferentes departamentos y siempre toca esperar y en algunas ocasiones no se encuentran los servidores públicos y por no regresar otro día esperan demasiado tiempo.



6. ¿El GAD Municipal del Cantón Montúfar cuenta con profesionales capacitados en el área de trabajo?

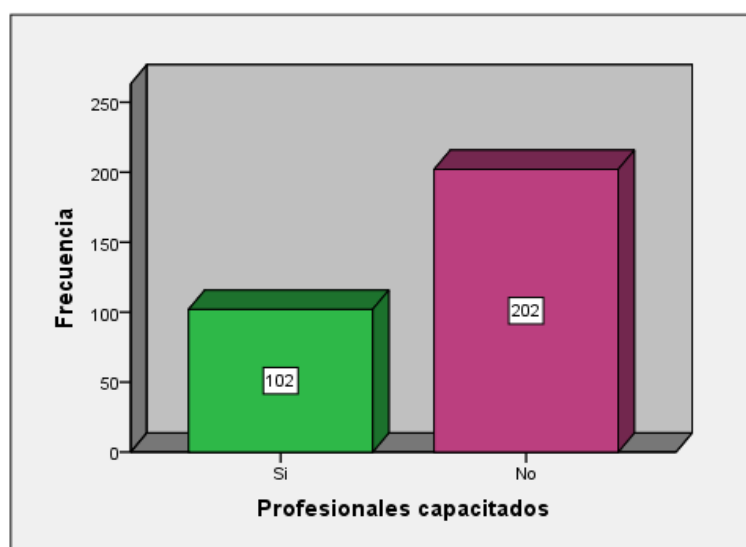
**Tabla Nº 21.** Profesionales capacitados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	102	33,6	33,6	33,6
	No	202	66,4	66,4	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico Nº 13.** Profesionales capacitados



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

En el gráfico se observa que, la mayor parte de los usuarios del GAD Municipal del Cantón Montúfar manifestaron que los servidores públicos no están capacitados en temas relacionados al puesto de trabajo, mostrando poco iniciativa para tomar decisiones.

7. ¿Los servicios de la página institucional del GAD Municipal del Cantón Montúfar deben modernizarse?

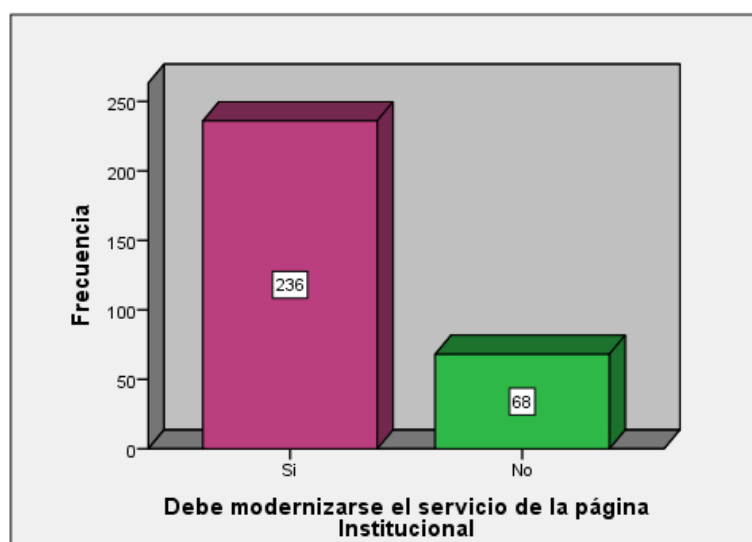
**Tabla Nº 22.** Modernización del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	236	77,6	77,6	77,6
	No	68	22,4	22,4	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico Nº 14.** Modernización del servicio



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

En el gráfico se puede observar que, la mayor parte de las personas encuestadas consideraron que debe modernizarse el servicio de la página institucional con la facilidad de acceder a ellos en cualquier momento. En muchas ocasiones la página no está disponible y los documentos a los que desea acceder el usuario no los ha subido a la plataforma provocando inconvenientes y pérdida de tiempo.

8. ¿Cree importante que se implemente el servicio de turnomático?

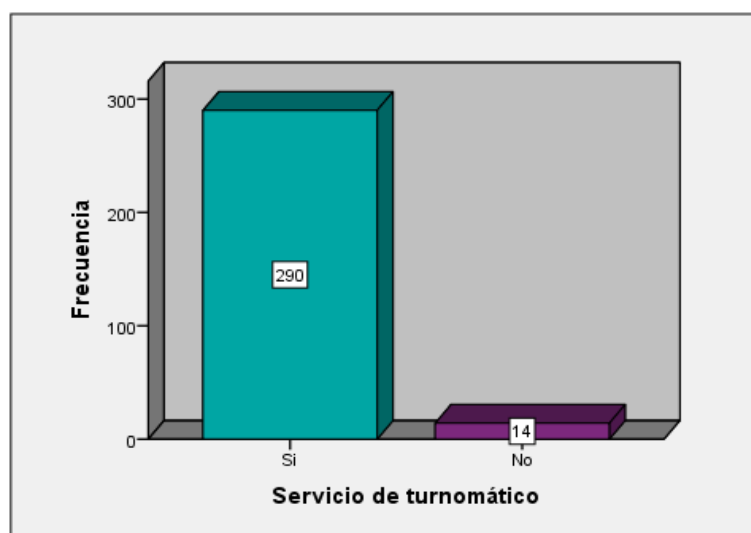
Tabla Nº 23. Implementación del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	290	95,4	95,4	95,4
	No	14	4,6	4,6	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Estrada Silvia

Gráfico Nº 15. Servicio de turnomático



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Estrada Silvia

La mayor parte de las personas opinan que se debe implementar el servicio de turnomático, con el objetivo de facilitar el orden y espera de los usuarios en todo los servicios brindados.

9. ¿Cree usted que los servidores públicos deben mejorar la atención al usuario?

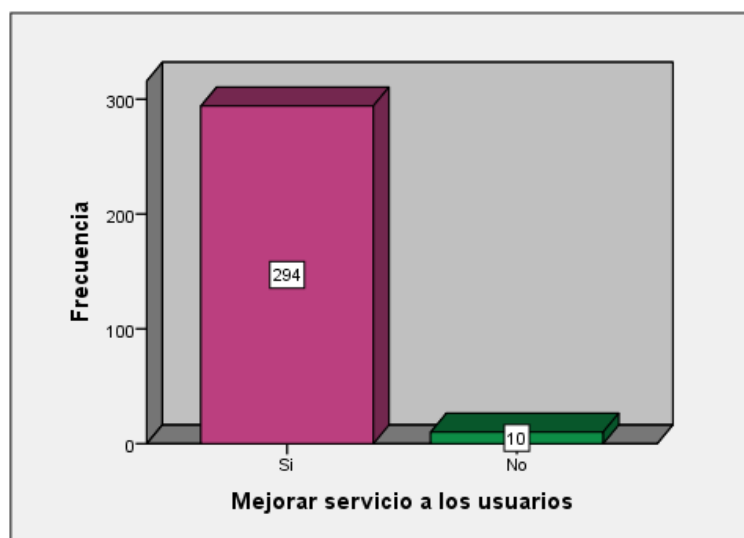
**Tabla N° 24.** Atención al usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	294	96,7	96,7	96,7
	No	10	3,3	3,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico N° 16.** Atención al usuario



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

El gráfico nos muestra que, la mayoría de las personas que asisten al GAD Municipal del Cantón Montúfar manifestaron que se debe mejorar la atención al usuario, dando un trato más cordial, mostrando una actitud positiva e identificando y ocupándose de las necesidades y dando solución a los mismos.

### 3.5.2.2. De las entrevistas

La entrevista fue desarrollada con la participación del Alcalde y el jefe de talento humano del GAD Municipal del Cantón Montúfar. Como resultado se obtuvo que el 60% a 70% de los servidores públicos cumplen con el perfil del puesto, en vista que anteriormente la selección de personal se la realizaba políticamente, pero a través de la capacitación y la experiencia adquirida desarrollan sus actividades a cabalidad.

Actualmente, la selección del personal, se debe hacer a través del Concurso de Méritos y Oposición administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales y utilizando la página web [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec). El proceso de inducción del personal es muy generalizado; al nuevo servidor público le asignan las funciones que va a desempeñar, le entregan una copia del reglamento interno y le presentan a su superior y compañeros de trabajo; mientras la Norma Sustitutiva de Reclutamiento y Selección del personal considera aspectos específicos como introducción al servicio público y a la institución, aspectos generales que incluye talleres de estrategias de buen servicio y motivación y finalmente otros aspectos que se consideren necesarios en este proceso.

Además, el GAD dispone de un plan de capacitación anual que incorpora los programas y temas que los servidores requieren actualizar, o conocer de acuerdo al área o cargo que desempeñan para poder afrontar a los nuevos procesos laborales. Asimismo, la evaluación del desempeño de los servidores públicos es anual, pero las normas técnicas de Capacitación y Evaluación indican que deben realizarse dos veces al año, obteniendo resultados en beneficio del talento humano y de la ciudadanía.

### 3.6.3. Validación de la idea a defender

Una vez analizado la información recopilada en la investigación de campo, es posible mejorar la calidad de servicio al usuario, porque se ha encontrado procesos que requiere tomar decisiones de forma oportuna para minimizar errores y cumplir con los objetivos institucionales.

Entre los aspectos más relevantes encontramos la inadecuada gestión de los procesos de análisis y descripción de puestos, selección e inducción del talento humano y la falta de programas de capacitaciones semestrales que permita tener un personal con conocimientos más actualizados y una mejor atención al usuario.

Para la validación de la idea presentamos la siguiente información:

**Tabla Nº 25.** Comparación de los procesos de talento humano

Procesos de Talento Humano	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Análisis y descripción de puestos	10	14,1	61	85,9	71	100
Selección del talento humano	16	22,5	55	77,5	71	100
Inducción del personal	13	18,3	58	81,7	71	100

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de los servidores públicos han mencionado que no existen documentos de análisis y descripción de puestos, dificultando el desarrollo eficiente de las actividades, también comentaron que la selección por competencias no se gestiona como tal, sino este proceso se hace políticamente, encontrando personal que no cumple con el perfil del puesto y opinaron que no existe el proceso de inducción del talento humano y cuando el nuevo personal ingresa a la institución recibe información muy generalizada siendo un problema para acoplarse a sus funciones laborales.

**Tabla N° 26.** Periodicidad en Capacitación y Evaluación del Desempeño

Periodicidad en:	Trimestral	%	Semestral	%	Anual	%	Nunca	%	TOTAL	%
Capacitación	6	8,5	13	18,3	52	73,2	0	0	71	100
Evaluación del desempeño	0	0	23	32,4	41	57,7	7	9,9	71	100

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de los servidores públicos manifestaron que han recibido capacitaciones anualmente y la evaluación del desempeño también ha sido anual, pero estos dos procesos deben desarrollarse por lo menos dos veces al año o cuando el personal lo requiera como lo indican las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, actualizando conocimientos en cualquier área con el objetivo de cumplir objetivos institucionales.

**Tabla N° 27.** Atención al usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	294	96,7	96,7	96,7
	No	10	3,3	3,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de las personas encuestadas mencionaron que debe mejorarse la atención al usuario, dando un trato más amable, mostrando predisposición para resolver y tomar decisiones frente a cualquier inconveniente.

La inadecuada gestión del talento humano se relaciona directamente en la calidad de servicio al usuario, porque los procesos no se han desarrollado de forma eficiente. Para ello, se propone un modelo de gestión de talento humano por competencias que considere el cambio en los servidores públicos y el mejoramiento continuo en la atención al usuario.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- La inadecuada gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar incide en la calidad de servicio a los usuarios.
- El GAD no cuenta con documentos de perfiles de puestos por competencias; y el proceso de reclutamiento y selección se basan en el Concurso de Méritos y Oposición.
- No tiene un proceso adecuado de inducción, ocasionando que el nuevo personal no se acople rápidamente a las actividades del puesto.
- El proceso de evaluación del desempeño no se evalúa con la periodicidad de dos veces al año como lo emite la Norma Técnica del Ministerio de Relaciones Laborales; ya que dentro del GAD la mayoría de los servidores públicos manifiestan que son evaluados anualmente.
- Se evidencia que la capacitación que recibe los servidores públicos cumple con bajas expectativas de aprendizaje; ya que los temas y las técnicas aplicadas son muy limitadas e imposibilitando el conocimiento y competencias del talento humano.
- Los usuarios que asisten al GAD no reciben un servicio ágil por parte de los servidores públicos, ya que el trámite toma demasiado tiempo aludiendo que el servicio es regular.



## 4.2. Recomendaciones

- Proponer un modelo de Gestión de talento humano basado en competencias mejorando la calidad de servicio a los usuarios generando la eficiencia y eficacia.
- Es necesario diseñar perfiles de puestos por competencias permitiendo que las actividades se cumplan a cabalidad y posteriormente el proceso de reclutamiento, selección e inducción para encontrar el personal idóneo que cumplirá con las competencias necesarias para dicho puesto acogiendo los lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Se propone aplicar el proceso de evaluación de desempeño dos veces al año, para dar seguimiento al personal y a través de los datos obtenidos plantear medidas y dar soluciones que sean en beneficio tanto del talento humano como del usuario.
- En lo referente al tema de capacitación, se debe dar prioridad a las funciones y responsabilidades acorde a cada departamento con el afán de potencializar los conocimientos del servidor público. También es importante enfocar al talento humano hacia la atención al usuario interno/externo mejorando la calidad de servicio.
- Es esencial que se tome medidas necesarias, como implementar instrumentos que agilicen los procesos para mejorar la atención los usuarios.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Título**

Modelo de gestión de talento humano por competencias para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

#### **5.2. Antecedentes de la propuesta**

La gestión de talento humano es un área considerada como la más sensible dentro de una organización; es así de gran importancia la contribución que hacen las personas mediante sus habilidades, destrezas y conocimientos, dándole vida al resto de recursos y desarrollando procesos que conllevan a ser más eficientes y eficaces.

Una vez analizada la información obtenida de las diferentes técnicas de investigación, demuestra que existen falencias en los procesos de gestión de talento humano que impiden que los servidores públicos del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Montúfar presten un servicio de calidad a los usuarios; por lo que es conveniente desarrollar un modelo de gestión de talento humano por competencias que contribuya al mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios.

El proceso de reclutamiento y selección del personal se lo realiza de acuerdo al Concurso de Méritos y Oposición; mientras el proceso de inducción no está técnicamente detallado. Además, los procesos de evaluación del desempeño y capacitación del personal lo realizan anualmente.

### 5.3. Justificación

En la actualidad, las organizaciones enfrentan diferentes desafíos, exigencias; donde el conocimiento y la información generan cambios continuos; en ese contexto, se hace necesario que las empresas pongan atención en el talento humano, los cuales aportan con conocimientos, habilidades y destrezas que conllevan a la eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollan en su puesto de trabajo y el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales propuestos.

Es así, que la gestión del talento humano se constituye en un factor clave para la administración del recurso humano de las organizaciones públicas o privadas; en busca de un cambio proactivo de los procesos de gestión, que permitan la optimización de los mismos y contar con personal idóneo y calificado para el cumplimiento de las actividades.

Sin bien es cierto, la calidad es responsabilidad de los involucrados de la organización, el presente trabajo hace énfasis en la necesidad de implantar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias y valorada como una administración moderna que permite definir habilidades, destrezas, conductas y conocimientos de un puesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar, con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los usuarios.

### 5.4. Objetivo

Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar, para el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios.

## 5.5. Fundamentación

Actualmente, las organizaciones se están enfocando a tratar a su personal como el activo más valioso de las mismas, ya que aportan con sus conocimientos, habilidades y destrezas que le permiten tomar decisiones y solucionar inconvenientes presentados en su área de trabajo y brindando un servicio de calidad a la ciudadanía, por lo tanto, se ha considerado el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias.

El objetivo de gestión de talento humano se enfoca a diseñar el perfil de cargos, atracción, selección e inducción del personal, evaluación del desempeño y capacitación del personal por competencias.

En relación con la descripción y análisis de puestos se sugiere la aplicación de la metodología de perfiles por competencias, debido a su rapidez y facilidad. Mientras el proceso de atracción, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del talento humano se hará énfasis en las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

## 5.6. Modelo operativo de la propuesta



Código: MGTHC - 001

Fecha: 21/04/2015

Versión: 001

### **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR**

#### **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

2015

<b>Elaborado</b>		
Nombre	Cargo	Firma
<b>Aprobado</b>		
Nombre	Cargo	Firma

### 5.6.1 Modelo de gestión del talento humano por competencias

La gestión del talento humano por competencias es un modelo administrativo que permite alinear al capital intelectual con el cumplimiento de los objetivos de la institución.

#### **Alcance**

El presente modelo de gestión del talento humano ha sido diseñado para autoridades y servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

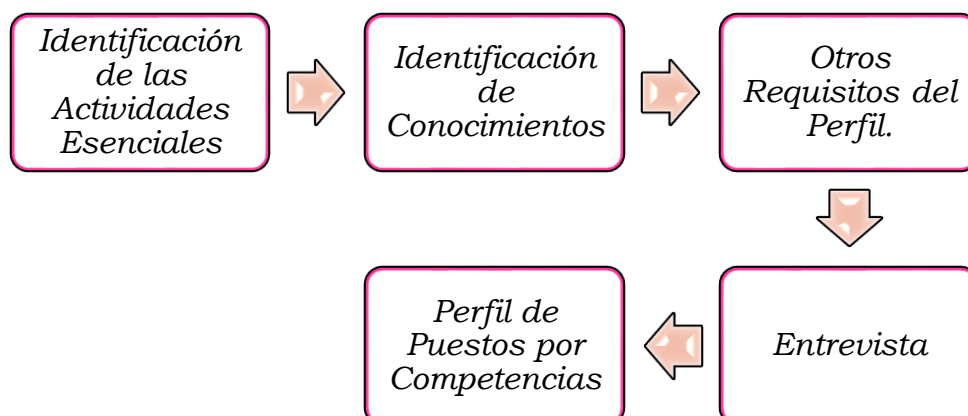
#### **Objetivo**

Diseñar y describir en forma secuencial los procesos del modelo de Gestión del talento humano por competencias buscando la calidad de servicio a los usuarios.

#### **Contenido**

- ✓ Perfiles de Puestos por Competencias.
- ✓ Atracción, Selección e Inducción del Talento Humano por Competencias.
- ✓ Evaluación del Desempeño por Competencias.
- ✓ Capacitación del Talento Humano por Competencias.

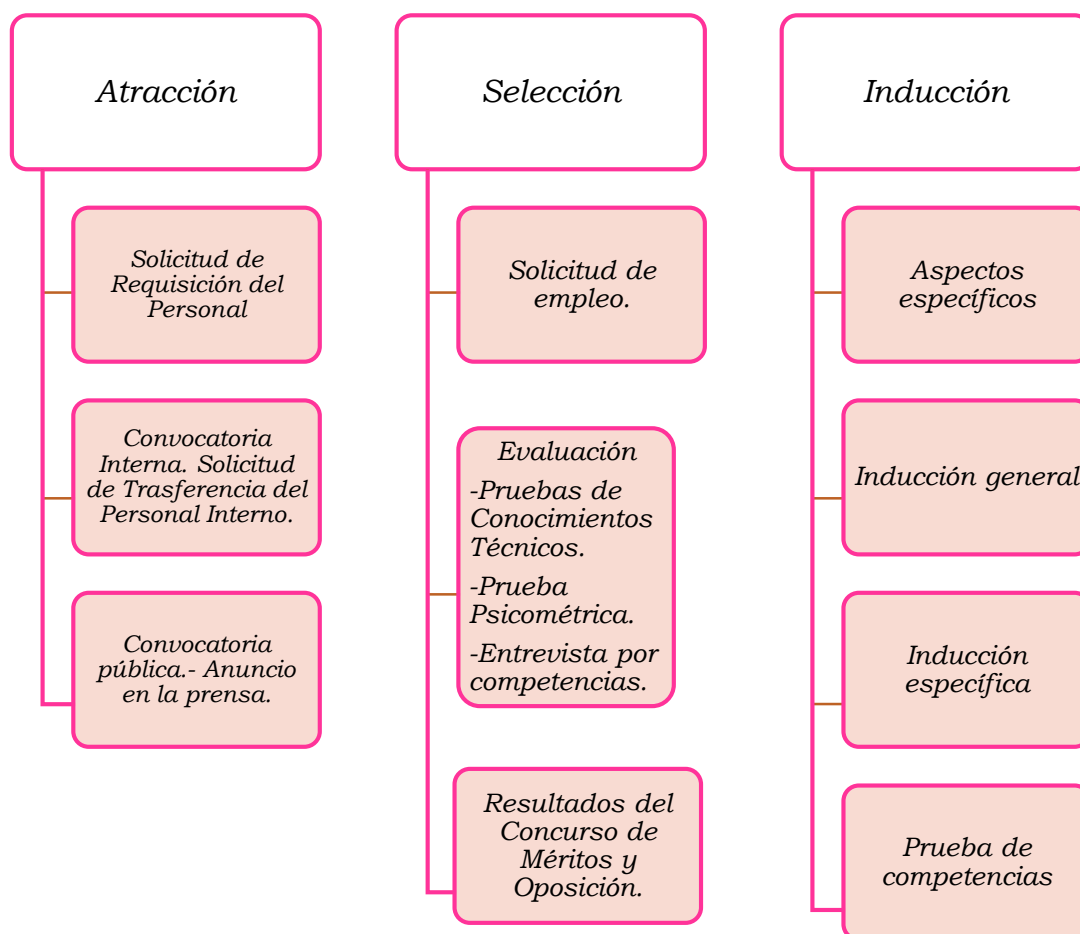
**Gráfico N° 17.** Perfiles de puestos por competencias



**Fuente:** Perfiles de puestos por competencias

**Elaborado por:** Estrada Silvia

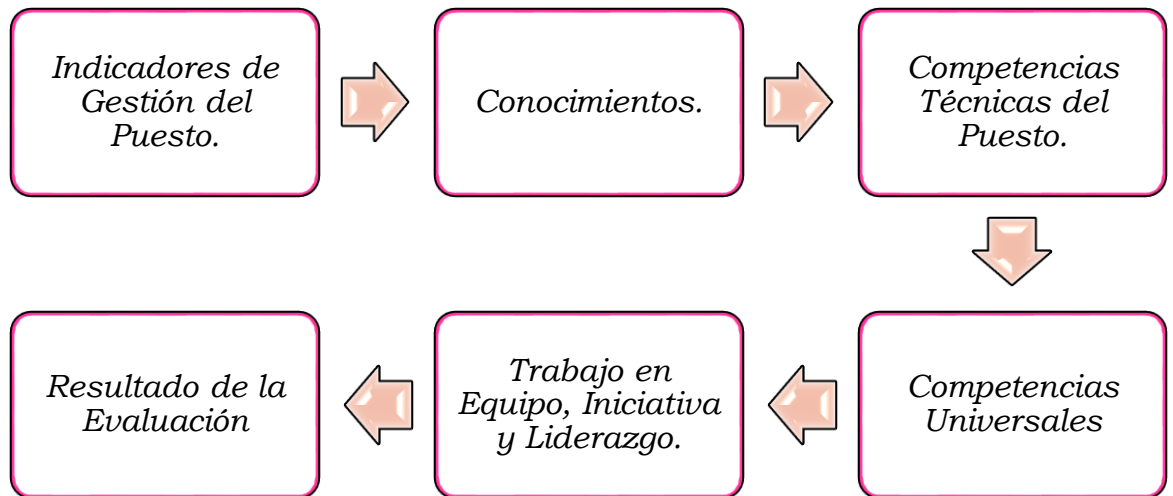
**Gráfico N° 18.** Atracción, selección e inducción del talento humano por competencias



**Fuente:** Norma Sustitutiva de reclutamiento y selección del personal

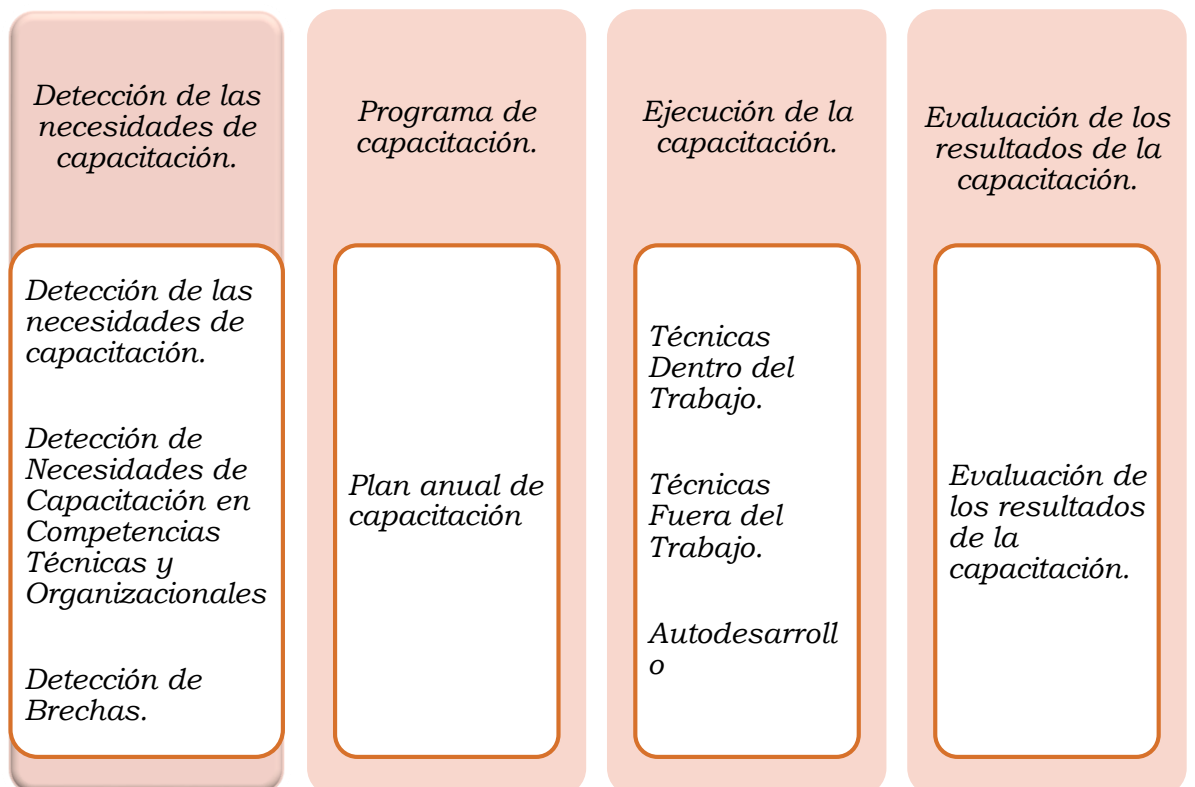
**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico N° 19.** Evaluación del desempeño por competencias



**Fuente:** Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño  
**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Gráfico N° 20.** Capacitación del talento humano por competencias



**Fuente:** Norma técnica del subsistema de formación y capacitación  
**Elaborado por:** Estrada Silvia





Código: MGTHC - 001  
Fecha: 21/04/2015  
Versión: 001

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR**


**PERFILES DE PUESTOS  
POR COMPETENCIAS**

### 5.6.1.1 Perfiles de puestos por competencias

Este proceso es el primer paso para la realización del Modelo de Gestión del Talento Humano, donde se diseñan los perfiles de puestos por competencias para cada ocupante con el afán de que se realicen las actividades en forma eficiente y eficaz.

#### 5.6.1.1.1 Procedimiento y diagrama de flujo. Perfiles de puestos por competencias

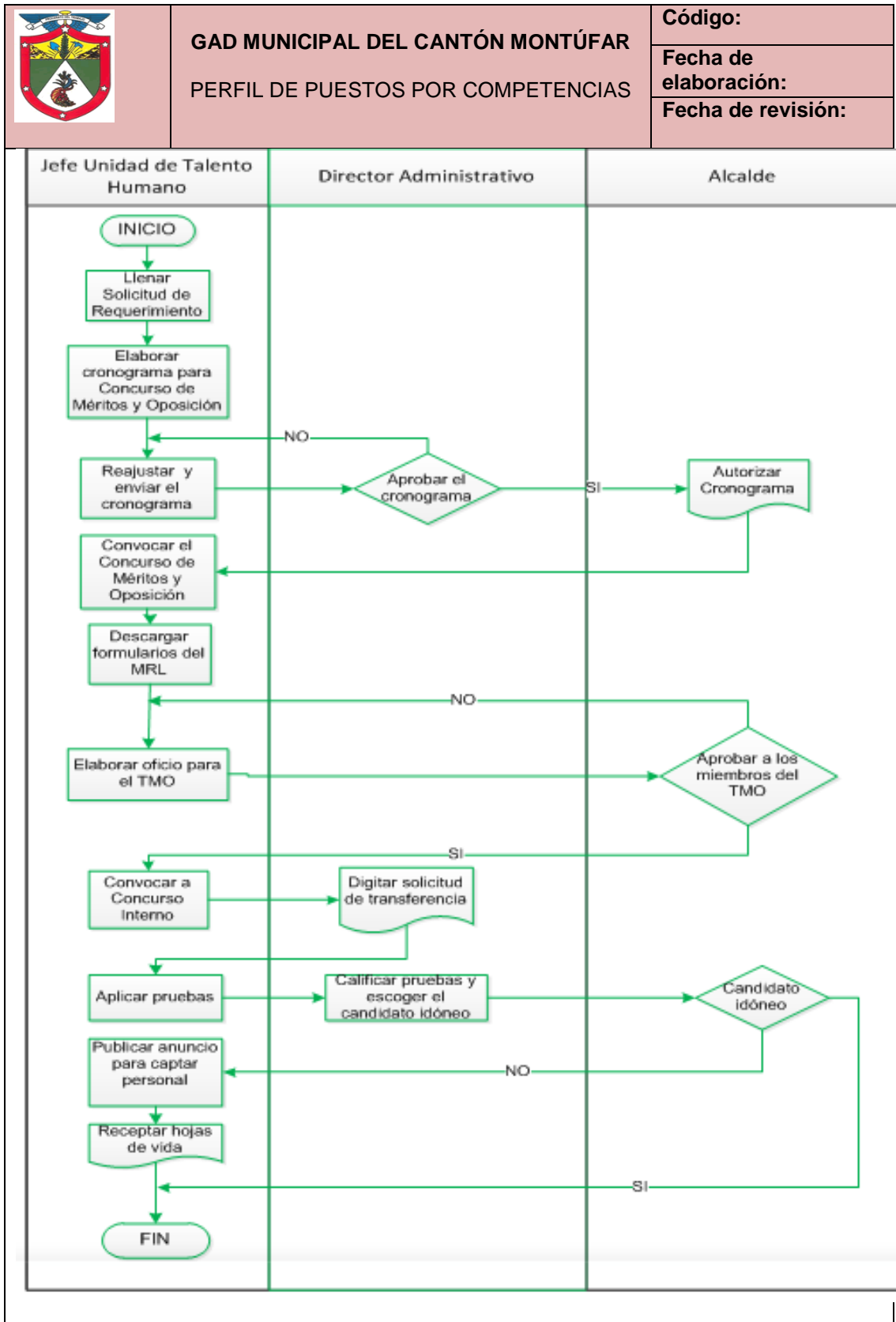
**Formato N° 1.** Procedimiento. Perfil de puestos por competencias.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>		<b>Código:</b>
	PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS		<b>Fecha:</b>
			<b>Aprobado:</b>
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer instrucciones precisas del perfil de puestos por competencias.			
<b>Alcance:</b> Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Montúfar.			
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
Diccionario de Competencias.		Perfiles de puestos por competencias	
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Planificar el cronograma de actividades donde conste fechas específicas para la elaboración de Perfiles de Puestos por Competencias.			Jefe UTH
2. Enviar el cronograma de actividades al Director Administrativo.			
3. Aprobar el cronograma de actividades			Director Administrativo
4. Remitir el cronograma de actividades al Alcalde para la debida autorización.			Alcalde
5. Informar al personal administrativo los días de la realización del modelado de trabajo.			Jefe UTH
6. Diseñar los diferentes formatos para el levantamiento de información.			
7. Aprobar los diferentes formatos.			Director Administrativo
8. Llenar el formato: Identificación de las actividades esenciales.		FIAE – 001	Jefe UTH
9. Llenar el formato: Identificación de Conocimientos.		FIC – 002	
10. Llenar el formato: Otros requisitos del perfil.		FORP – 003	
11. Aplicar entrevistas para validar la información.			
12. Procesar información de la aplicación de los formatos.			
13. Validar información para su respectiva autorización.		FE – 004	Director Administrativo
14. Aprobar perfiles de puestos por competencias.			Alcalde
15. Difundir el formato perfiles de puestos por competencias al área administrativa para el uso de los mismos.		FPPC – 005	Jefe UTH

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato Nº 2.** Diagrama de flujo. Perfil de puestos por competencias.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

### 5.6.1.1.2 Formatos e instructivos. Perfiles de puestos por competencias

#### Formato N° 3. Identificación de las actividades esenciales FIAE – 001

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>			<b>FIAE – 001</b>																					
	IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES			Pág. 1 de 1																					
				Fecha:																					
Este formato determina las actividades esenciales de un puesto y debe llenarse todos los campos requeridos.																									
<b>Apellidos y Nombres:</b>																									
<b>Puesto:</b>																									
<b>Escala de Valoración de las Actividades</b> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Frecuencia</th> <th>Consecuencia</th> <th>Complejidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Diariamente</td> <td>GAD Municipal del Cantón Montúfar</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Semanal</td> <td>Áreas</td> <td>Moderada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Quincenal</td> <td>Puestos</td> <td>Baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Periodo</td> <td>Propio puesto</td> <td>Mínima</td> </tr> </tbody> </table>						Nivel	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	4	Diariamente	GAD Municipal del Cantón Montúfar	Alta	3	Semanal	Áreas	Moderada	2	Quincenal	Puestos	Baja	1	Periodo	Propio puesto	Mínima
Nivel	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad																						
4	Diariamente	GAD Municipal del Cantón Montúfar	Alta																						
3	Semanal	Áreas	Moderada																						
2	Quincenal	Puestos	Baja																						
1	Periodo	Propio puesto	Mínima																						
Describir las actividades de su puesto y calificar de acuerdo a la escala de valoración.																									
<b>DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>			<b>Valoración de las Actividades del Puesto</b>																						
			<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>																			
Trascribir las 4 actividades esenciales de su puesto que mayor puntuación haya tenido.																									
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			<b>Valoración de las Actividades Esenciales</b>																						
			<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>																			
----- Firma Servidor Público			----- Firma UTH																						
Nombre:-----			Nombre:-----																						
Cl: -----			Cl: -----																						

Fuente: Duque, 2007, p. 79

Adaptado por: Estrada Silvia

**Apellidos y Nombres:** Escribir los apellidos y nombres del ocupante.

**Puesto.-** Se nombra el cargo.

**Actividades del puesto.-** Se enlista cada una de las actividades del puesto. Cuando redacte las mismas deberá tomar en cuenta los verbos en infinitivo o indicativo (revisar o revisa); y describir el objeto.

**Valoración de las actividades.-** Se valora a las actividades de acuerdo a la escala de valoración en cuanto a la frecuencia, consecuencia de error y complejidad, el total se calcula con la siguiente fórmula:

Total= Frecuencia + ( Consecuencia \* Complejidad )

Total= F + ( CE \* CM)

**Fuente:** Paredes y Asociados CIA LTDA, s.f, p. 20 citado por Duque, 2007, p. 24


- ✓ Frecuencia (F): Es la frecuencia esperada de esta actividad.
- ✓ Consecuencia de errores (CE): Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad.
- ✓ Complejidad (CM): Se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimiento y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.  
(Duque, 2007, p. 24)

**Actividades esenciales del puesto.-** Enlistadas todas las actividades y valoradas cuya calificación sea la más alta, son las actividades esenciales del puesto en donde no pueden excederse de cuatro siendo las más importantes del cargo.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 4.** Identificación de conocimientos. FIC – 002

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>  IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	FIC – 002																							
		Pág. 1 de 1																							
		Fecha:																							
Este formato analiza las actividades esenciales de un puesto con relación a los conocimientos y debe llenarse todos los campos requeridos.																									
<b>Apellidos y Nombres:</b>																									
<b>Puesto:</b>																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transcriba las 4 actividades esenciales del formato anterior FIAE – 001.</li> <li>✓ Identifique los conocimientos requeridos para las actividades esenciales.</li> <li>✓ Determinar el grado de competencia que debe tener una persona para desempeñar las actividades esenciales del puesto de trabajo.</li> </ul>																									
<b>Escala de valoración.</b>																									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Nivel</th> <th colspan="2">Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Estratega</td> <td>76%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Superior</td> <td>51%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Intermedio</td> <td>26%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Básico</td> <td>1%</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>						Nivel		Porcentaje		A	Estratega	76%	100%	B	Superior	51%	75%	C	Intermedio	26%	50%	D	Básico	1%	25%
Nivel		Porcentaje																							
A	Estratega	76%	100%																						
B	Superior	51%	75%																						
C	Intermedio	26%	50%																						
D	Básico	1%	25%																						
<b>Actividades esenciales del puesto (4)</b>		<b>Conocimientos</b>		<b>GRADOS</b>																					
				<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>																		
1.																									
2.																									
3.																									
4.																									
----- Firma Servidor Público Nombre: _____ CI: _____				----- Firma UTH Nombre: _____ CI: _____																					

**Fuente:** Duque, 2007, p. 80

**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Instructivo N° 2.** Instrucciones del formato FIC – 002

**Apellidos y Nombres. Puesto.-** Ver instrucciones del formato FIAE – 001


**Conocimientos.-** Es la información adquirida en el transcurso de los años a través de la educación, capacitación e información. Para cada una de las actividades esenciales se establece los conocimientos.

**Grados.-** Se han establecido en cuatro niveles como se establece en la escala de valoración de este mismo formato.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato Nº 5. Otros requisitos del perfil. FORP – 003**

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>		<b>FORP – 003</b>		
	OTROS REQUISITOS DEL PERFIL		Pág. 1 de 1		
			Fecha:		
Este formato determina la información del perfil de puestos por competencias y debe llenarse todos los campos requeridos.					
<b>DATOS DEL CARGO</b>					
<b>Cargo:</b>		<b>Nivel Ocupacional</b>			
<b>Supervisa a:</b>		<b>Reporta a:</b>			
<b>Localización:</b>		<b>Área:</b>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>DESTREZAS</b>	
1.					
2.					
3.					
4.					
<b>RELACIONES</b>					
Personas internas con los que se relaciona en el GAD Municipal del Cantón Montúfar.					
Personas o instituciones externas con las que se relaciona fuera del GAD Municipal del Cantón Montúfar.					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
Información					
Equipos					
Bienes.....					
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>					
Instrucción:		Titulo Requerido:			
Área de conocimiento:					
<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>					
Especificidad:		Tiempo:			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO.</b>					
Lugar de Trabajo:		Horario de Trabajo:			
Factores de Riesgo:					
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>NIVELES</b>			
		Estratega (A)	Superior ( B)	Intermedio (C)	Básico (D)
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>DE GESTIÓN</b>					
Planificación					
Organización					
Dirección					
<b>TÉCNICAS</b>					
Trabajo en Equipo					
Habilidad Analítica.....					
----- Firma Servidor Público		----- Firma UTH			
Nombre:-----		Nombre:-----			
Cl: -----		Cl: -----			

**Fuente:** Duque, 2007, p. 81  
**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Instructivo N° 3.** Instrucciones del formato FORP – 003

**Datos del cargo.-** Se debe establecer el cargo, nivel ocupacional, si tiene subordinados a quien supervisa, y a quien reporta su trabajo, la localización y el área.

**Misión del puesto.-** Es la razón de ser del puesto de trabajo.

**Actividades esenciales.** Establecidas en el formato FIAE – 001

**Conocimientos.-** Establecidas en el formato FIC – 002

**Destrezas.-** Son las habilidades laborales que se adquieren a través de la experiencia o la práctica en actividades específicas.

**Relaciones.-** Son los contactos internos y externos durante la ejecución de sus actividades.

**Responsabilidad.-** Es el cumplimiento de todas las actividades establecidas en el puesto de trabajo.

**Instrucción Formal Requerida.-** Son los requisitos académicos necesarios de su experiencia laboral

**Experiencia Laboral Requerida.-** Indica la especificidad y el tiempo con el propósito de demostrar un desempeño óptimo.

**Condiciones de Trabajo.-** Establecer horarios, lugar de trabajo como también mencionar los factores de riesgo dependiendo de las actividades a desempeñar.

**Competencias.-** Son las actividades que han sido adquiridas en el transcurso del tiempo y que se aplica en las actividades del puesto. Se valora de acuerdo a la escala de valoración del formato FIC – 002

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia



**Formato Nº 6.** Entrevista. FE – 004

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> ENTREVISTA		FE – 004
			Pág. 1 de 1
			Fecha:
<b>DATOS</b>			
Apellidos y Nombres del Entrevistado:			
Cargo		Área:	
Supervisa a:		Reporta a:	
Apellidos y Nombres del Entrevistador:			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>	
Estudios Secundarios			
Estudios universitarios			
Maestría			
Doctorado			
<b>CAPACITACION</b>			
<b>Tema de capacitación</b>	<b>Institución</b>	<b>Horas</b>	<b>Fecha</b>
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Otras competencias</b>	
----- Firma UTH			
Apellidos y Nombres _____			
CI: _____			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Instructivo Nº 4.** Instrucciones del formato FE – 004

Se detalla apellidos y nombres completos del entrevistado, el cargo que ocupa, el área, supervisa ya que puede tener subordinados y reporta de sus actividades a su jefe inmediato.

Los requisitos necesarios de la instrucción formal como estudios secundarios, universitarios y su respectivo título.

La capacitación recibida para identificar en que aspectos laborales está preparado.

Conocimientos adquiridos para ejercer las actividades, destrezas la capacidad de desenvolvimiento de las actividades y otras competencias cualidades profesionales.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 7.** Perfil de puestos por competencias FPPC – 005

	<p align="center"><b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b></p> <p align="center">PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</p>		FPPC – 005
			Pág. 1 de 1
			Fecha:
<b>DATOS DEL CARGO</b>		<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Cargo:	Nivel Ocupacional		
Supervisa a:	Reporta a:		
Localización:	Área:		
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Instrucción:		Especificidad:	
Título Requerido:		Tiempo:	
Área de conocimiento:			
<b>RELACIONES</b>			
Personas internas con los que se relaciona en el GAD Municipal del Cantón Montúfar.			
Personas o instituciones externas con las que se relaciona fuera del GAD Municipal del Cantón Montúfar.			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
Información			
Equipos			
Bienes.....			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO.</b>			
Horario de trabajo:			
Lugar de trabajo:			
Factores de riesgo:			
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	
1.			
2.			
3.			
4.			
<p align="center">-----</p> <p align="center">Firma Servidor Público</p> <p>Nombre: _____</p> <p>CI: _____</p>		<p align="center">-----</p> <p align="center">Firma UTH</p> <p>Nombre: _____</p> <p>CI: _____</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia



Código: MGTHC -001  
Fecha: 21/04/2015  
Versión: 001

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR**

**ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INDUCCIÓN  
DEL TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS**


## 5.6.1.2 Atracción, selección e inducción

### 5.6.1.2.1 Reclutamiento y selección del personal

Son procesos para atraer personal idóneo a un puesto específico dentro de la institución y elegir a las personas que cumplan con el perfil de puestos.

#### 5.6.1.2.1.1 Procedimiento y diagrama de flujo del reclutamiento del personal

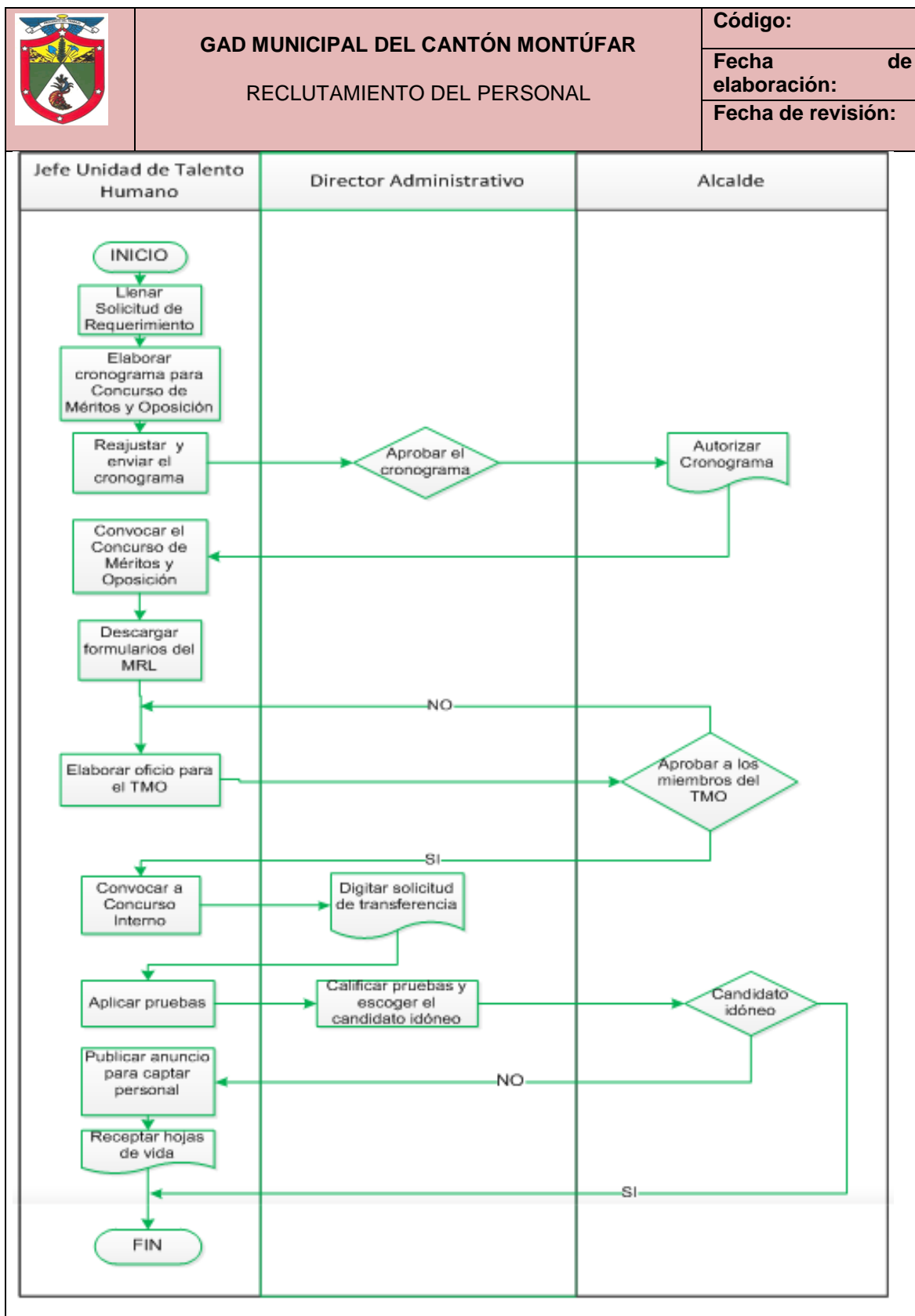
**Formato N° 8.** Procedimiento. Reclutamiento del personal.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		Código:
			Fecha:
			Aprobado:
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer instrucciones precisas del reclutamiento del personal.			
<b>Alcance:</b> Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Montúfar.			
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
Perfiles de Puestos por Competencias		Hoja de vida de los Aspirantes.	
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Llenar el formato de Solicitud de Requerimiento de personal cuando exista la vacante.		FSRP – 001	Jefe UTH
2. Elaborar cronograma para el Concurso de Méritos y Oposición en donde pueden participar los servidores públicos.			
3. Reajustar el cronograma con las respectivas fechas de inicio y fin y enviar para su respectiva aprobación.			
4. Aprobar el cronograma para el concurso. Si es aprobado seguir con el proceso, caso contrario ultimar detalles del cronograma y fechas.			Director Administrativo
5. Autorizar el cronograma de CMO.			Alcalde
6. Convocar a Concurso de Méritos y Oposición			Jefe UTH
7. Descargar Formularios del Ministerio de Relaciones Laborales			
8. Elaborar oficio para miembros del Tribunal de Méritos y Oposición.			
9. Dar la debida autorización de los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición por parte del Alcalde, en caso de no aprobar se busca inmediatamente otro miembro.			
10. Enviar el oficio al Alcalde para su aprobación. Si es aprobado continuar el proceso, caso contrario buscar otro miembro para el Tribunal de Méritos y Oposición.			Alcalde
11. Convocar a Concurso Interno en la Institución.		Documento adjuntos a	Jefe UTH
12. Digitar los documentos pertinentes para la Tránsito del personal.		FSTPI – 002	Director Administrativo
13. Aplicar las diferentes pruebas que permitirán conocer las diferentes competencias del servidor público.			Jefe UTH
14. Calificar las pruebas, mostrando resultados y el que tenga mayor puntaje será nominada para pasar al siguiente proceso.			Director Administrativo
15. El Alcalde toma la decisión, de contratar o no a la persona escogida en el proceso de Concurso Interno. En caso de que no exista la autorización se procede al concurso externo.			Alcalde
16. Convocar a Concurso Externo, para atraer nuevo personal que cumpla con el perfil del puesto.		FCP – 003	Jefe UTH
17. Publicar anuncio en el periódico de mayor circulación			
18. Recepcionar hojas de vida de los postulantes.			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 9.** Diagrama de flujo. Reclutamiento del personal.




**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

### 5.6.1.2.1.2 Formatos e instructivos. Reclutamiento del personal

Cuando se presenta una vacante dentro de la institución lo primero es emitir la Solicitud de Requerimiento del personal a la Unidad de Talento Humano por parte del departamento solicitante, en donde se debe detallar aspectos importantes del aspirante al puesto a ocupar y se toma en cuenta el siguiente formulario.

#### Formato Nº 10. Solicitud de requisición del personal. FSRP – 001

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> SOLICITUD DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL						<b>FSRP – 001</b>		
							Pág. 1 de 1		
							Fecha:		
<b>Fecha emisión</b>	Día	Mes	Año	<b>Fecha recibido</b>	Día	Mes	Año		
<b>INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO</b>									
Departamento Solicitante:				Nombre del cargo:					
Descripción del cargo:				Objetivo del cargo:					
<b>Tiempo requerido</b>	Tiempo completo			<b>Tipo de contrato</b>	Fijo				
	Medio tiempo				Temporal				
<b>PERFIL REQUERIDO</b>									
<b>Nº vacantes:</b>		<b>Género</b>	Masculino		Femenino		<b>Estado civil</b>		
<b>Nivel académico:</b>				<b>Años de experiencia:</b>					
<b>Idiomas:</b>				<b>Conocimientos adicionales;</b>					
<b>FORMACIÓN</b>									
Nivel de educación			Titulo			Experiencia (años)			
Secundaria									
Superior									
Maestría									
Doctorado									
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>									
<b>GESTIÓN</b>				<b>Grado de relevancia</b>					
				Nivel A: Alto		Nivel B: Medio		Nivel C: Bajo	
				<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>			
Liderazgo									
Iniciativa									
Toma de decisiones									
Planeación									
Organización.....									
Solicitado por:				Firma					
-----				-----					

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Información sobre el cargo.-** Se describe el nombre del departamento solicitante, nombre del cargo, descripción y objetivo del puesto, dedicación laboral y tipo de contrato.

**Perfil del puesto.-** El departamento solicitante debe mencionar los requisitos que identifiquen a la persona interesada en el puesto de trabajo como género, estado civil, idioma, etc.

**Formación.-** Es importante que se mencione la formación académica, el título y la experiencia definida en el perfil.

**Competencias Requeridas.-** La persona interesada en el cargo debe detallar las competencias que le permitan desarrollar su trabajo.

**Grado de Relevancia.-** Se toma en cuenta los tres niveles que menciona la autora Alles (2008):

- A: Alto. Máxima credibilidad y reputación
- B: Bueno. Líder y modelo a seguir.
- C: Mínimo necesario. Motivación de las personas
- D: Insatisfactorio. Figura autoritaria.- No parece adecuado o deseable para posición alguna; si el liderazgo no fuese necesario para un puesto (p. 74).

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR**

Se convoca a todos el personal administrativo que deseen postular el cargo de.....

Los aspirantes deben cumplir con el siguiente perfil:

Cargo:

Requisitos necesarios:

Otros conocimientos requeridos:


Para mayor información acercarse a la Unidad de Talento Humano, y formar parte del proceso de reclutamiento y selección, luego de tener la debida autorización de su jefe inmediato.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Cuando se ha encontrado el personal idóneo dentro de la institución se realiza la solicitud de transferencia, llenando el siguiente formato:

**Formato N° 11.** Solicitud de trasferencia del personal interno FSTPI – 002

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>  SOLICITUD TRANSFERENCIA DEL PERSONAL INTERNO	<b>FSTPI – 002</b>
		<b>Pág. 1 de 1</b>
		<b>Fecha:</b>
<b>DATOS GENERALES</b>		
Apellidos y Nombres del Postulante:		
Unidad Administrativa:		
Cargo:		
<b>TRANSFERENCIA</b>		
Departamento solicitante:		
Cargo:		
Razón de la transferencia:		
----- Firma Aspirante		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia



**Datos Generales.-** El jefe de la Unidad de talento humano debe llenar apellidos y nombres completos del postulante, la unidad administrativa y el cargo al cual pertenece.

**Transferencia.-** El jefe UTH debe llenar cual es el departamento solicitante, el cargo a ocupar y la explicación de las razones de la transferencia.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

### **El Proceso de Reclutamiento y Selección.**

El proceso de reclutamiento y selección del personal del servicio público será obligatoriamente mediante el Concurso de Méritos y Oposición, emitida en la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales en donde el aspirante podrá ingresar y concursar en el sitio web [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec).

**Del Concurso.-** El concurso de méritos y oposición es el proceso en el cual se convoca a todas las personas que tengan mayoría de edad, legalmente habilitadas a ejercer un cargo y tenga los requisitos del perfil del puesto, a participar en este proceso.

### **De los órganos del proceso de reclutamiento y selección.**

- ✓ **Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).**- Es la encargada de administrar el proceso aplicando la norma vigente.
- ✓ **Tribunal de Méritos y Oposición.-** Es el encargado de conocer los reportes de verificación de postulaciones y está integrado por la autoridad nominadora, responsable de la unidad del puesto vacante, responsable de la UATH y un representante del Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

- ✓ **Tribunal de Apelaciones.-** Resolverá las apelaciones presentadas por los aspirantes acerca de verificación de postulaciones, calificación de pruebas y puntajes de evaluación.

**De los pasos previos.** - Mantener actualizado el manual de puestos, que la vacante este financiada y no sujetas a litigio, realizar un cronograma para el concurso (número de vacantes, fecha de inicio y desarrollo del proceso y la provisión de lugares) y solicitar al responsable de cada unidad que elabore un banco de preguntas con su respectiva calificación.

La persona interesada puede postular hasta tres puestos convocados por parte de la institución. La plataforma tecnológica del MRL solicita al interesado actualizar su hoja de vida.

**Bases del concurso.-** En la plataforma tecnológica se colocara el link “Bases del Concurso de Méritos y Oposición” con la información de:

**Tabla Nº 28.** Bases del concurso


Detalles generales del concurso	Desglose de parámetros
1. Nombre de la institución	1. Instrucción formal
2. Partida presupuestaria	2. Experiencia
3. Denominación del puesto	3. Capacitación
4. Grado y grupo ocupacional	4. Competencias técnicas del puesto
5. Remuneración Mensual Unificada	5. Competencias conductuales
6. Unidad Administrativa	
7. Lugar de trabajo	

**Fuente:** Subsistema reclutamiento y selección del personal del sector público. MRL

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Convocatoria.-** Con el objetivo de reunir el mayor número de aspirantes que cumpla con el perfil del puesto, la unidad de talento humano hace la difusión del concurso de méritos y oposición recurriendo al link “Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición” de la página [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec) con las bases del concurso mencionadas. El periodo de postulación será de al menos 7 días calendario.

**Formato Nº 12.** Convocatoria pública. FCP – 003

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> CONVOCATORIA PÚBLICA		FCP – 003
			Pág. 1 de 1
			Fecha:
Base Legal:			
Atribuciones y deberes del o la:			
Denominación del Puesto:		Remuneración Mensual Unificada:	
Grado Ocupacional:		Lugar de Trabajo:	
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Título:</b>		<b>Experiencia</b>	
<b>Postulación</b>		<b>Generales</b>	
<b>Entrega de Documentos:</b>			
<b>Observaciones:</b>			
----- Alcalde del Cantón Montúfar  Nombre: ..... CI: .....		----- Jefe UTH  Nombre: ..... CI: .....	

**Fuente:** Subsistema reclutamiento y selección de personal del sector público, 2013.

**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Instructivo Nº 7.** Instrucciones del formato FCP – 003

**Base legal.-** Constituye en que leyes y artículos se sustenta los parámetros tomados para la Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición entre las principales la Constitución del Ecuador, COOTAD, Reglamento de Concurso de Méritos y oposición para el puesto vacante.

**Atribuciones y deberes del o la.-** Se establece las normas, leyes y reglamentos acorde al cargo.

**Denominación del puesto.-** Es el nombre con el que se conoce al cargo dentro de la institución.

**Grado Ocupacional.-** Nivel Jerárquico del puesto.

**Remuneración Básica Unificada.-** Establecido de acuerdo a la escala de remuneraciones mensuales unificadas establecidas para todas las instituciones determinas en la LOSEP art. 3 y 94.

**Lugar de trabajo.-** Dirección exacta del lugar donde va a desempeñar su cargo.

**Requisitos:**

• **Título y experiencia.-** Título en o afines a la carrera de y la experiencia que se necesita para ejercer el cargo.

• **Postulación.-** Los aspectos más importantes son:

Nacionalidad ecuatoriana, mayor de 18 años y estar en pleno ejercicio de los derechos previstos, no tener prohibición para ejercer cargos públicos.

• **Generales.-** Documentos del postulante entre los que se menciona:

Copia certificada de la CI, Copia certificada de la papeleta de votación, certificado del MRL de no estar impedido para el desempeño del servicio público, Declaración juramentada donde conste haber ejercido la profesión con rectitud por lo menos 3 años antes de la convocatoria y no encontrarse en prohibición civil.

**Entrega de documentos:** El aspirante deberá entregar los requisitos en la dirección y horarios que se mencione debidamente organizados y foliados en un sobre cerrado conteniendo: Solicitud formal de Postulación, Hoja de Vida y dirección del correo electrónico para que reciban notificaciones y documentos que acrediten su título laboral, experiencia, cursos, seminarios.

**Observaciones:** En caso de que exista se colocan observaciones para el postulante acerca del cargo.

**Respaldo:** Firmas de la autoridad (Alcalde del Cantón Montúfar) y el jefe de la Unidad Administrativa del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Montúfar.

**Fuente:** Investigación de campo


**Elaborado por:** Estrada Silvia

Los **medios de difusión** serán;

1. La plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales ([www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec)).
2. El sitio web de la institución [www.gadmontufar.gob.ec](http://www.gadmontufar.gob.ec) y debe contener un link el cual se enlace a la plataforma tecnológica.

3. Cartelera institucional- Este anuncio debe colocarse en lugares estratégicos de la institución y debe llamar la atención de los servidores públicos para que sean posibles candidatos y cubrir la vacante.
4. Publicaciones en la prensa de mayor circulación.

**Formato N° 13.** Anuncio en la prensa. FAP – 004

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>	<b>FAP – 004</b>
	ANUNCIO EN LA PRENSA	Pág. 1 de 1
		Fecha:
<p>Requiere:  Lugar de trabajo:  RMU:  Fecha máxima de postulación:</p> <p><b>Contactos:</b>  Dirección.....  Telf.....  Correo electrónico.....</p>		

**Fuente:** Subsistema reclutamiento y selección de personal del sector público, 2013, art. 14

**Adaptado por:** Estrada Silvia

### Postulación

Quienes estén interesadas en participar en el proceso de admisión y selección para las vacantes disponibles en el GAD Municipal del Cantón Montúfar, deberán ingresar a la plataforma tecnológica [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec) y postular por el puesto en interés detallando su perfil personal con el perfil de la convocatoria. Si el interesado reúne los requisitos debe aplicar y llenar electrónicamente su hoja de vida que se detalla a continuación para luego ser enviada a la institución solicitante.

Terminado el plazo establecido en la convocatoria, se realizará un pre selección de los candidatos en donde interviene el Tribunal de Méritos y

Oposición conformado por la autoridad máxima del GAD Municipal del Cantón Montúfar, el jefe de la Unidad de Talento Humano y en delegado del departamento donde existe la vacante. Una vez concluido el proceso de méritos y oposición, el solicitante puede monitorear su participación con su número de cédula en la plataforma tecnológica.

Durante la aplicación, al interesado se le recuerda que el requisito de mayor relevancia es no tener impedimento alguno para ejercer el servicio público emitido por el MRL, documento que debe presentar cuando rinda las pruebas de conocimientos técnicos.

### 5.6.1.2.1.3 Procedimiento y diagrama de flujo. Selección del personal

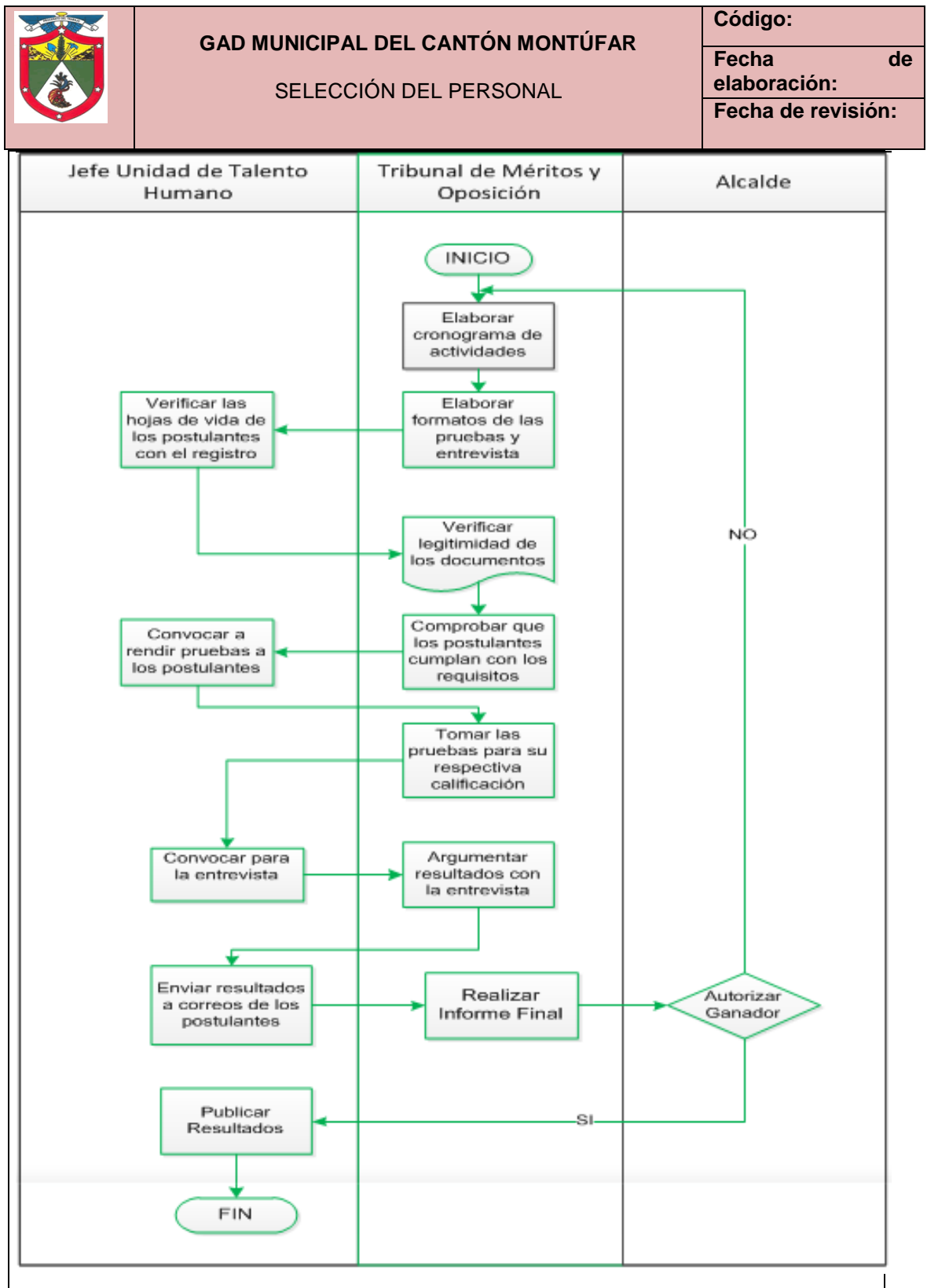
**Formato N° 14.** Procedimiento. Selección del personal.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>  SELECCIÓN DEL PERSONAL	<b>Código:</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Aprobado:</b>
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer instrucciones precisas de selección del personal.		
<b>Alcance:</b> Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Montúfar.		
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>
Hojas de vida de los postulantes Pruebas de selección.		Informe del ganador del Concurso de Méritos y Oposición.
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>RESPONSABLE</b>		
1. Elaborar el cronograma de actividades para el Concurso.		Tribunal de Méritos y Oposición.
2. Elaborar los formatos de las pruebas de conocimientos técnicos, psicométrica y la entrevista por competencias.	FPCT – 006 FPP – 007 FEC – 008	
3. Verificar las hojas de vida de cada uno de los postulantes con el número del listado con la solicitud de empleo. .	FSE – 005	Jefe UTH
4. Verificar la legitimidad de cada uno de los documentos presentados por los postulantes.		Tribunal de Méritos y Oposición.
5. Comprobar que los postulantes cumplan con los requisitos exigidos en el perfil de puestos.		
6. Convocar a los postulantes a rendir cada una de las pruebas.		Jefe UTH
7. Los postulantes rinden las pruebas de conocimientos técnicos y prueba psicométrica para posteriormente calificar las mismas.	FPCT – 006 FPP – 007	Tribunal de Méritos y Oposición.
8. Convocar a los postulantes a la entrevista.		Jefe UTH
9. Argumentar los resultados de las pruebas a través de la entrevista.	FEC – 008	Tribunal de Méritos y Oposición.
10. Enviar los resultados de las pruebas al correo personal de los postulantes.		Jefe UTH
11. Realizar el informe final con las respectivas calificaciones de cada uno de los postulantes y enviar al Alcalde.	FRCMO – 009	Tribunal de Méritos y Oposición.
12. Autorizar al ganador del Concurso de Méritos y Oposición.		Alcalde

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 15.** Diagrama de flujo. Selección del personal.




**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Estrada Silvia



5.6.1.2.1.4 Formatos e instructivos. Selección del personal

**Formato Nº 16.** Solicitud de empleo. FSE – 005

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>			<b>FSE – 005</b>		
	SOLICITUD DE EMPLEO			Pág. 1 de 1		
				Fecha:		
<b>DATOS PERSONALES</b>						
Apellidos:			Nombres:			
Dirección:			Fecha de nacimiento:			
Ciudad/ Provincia:			Nº de cédula de identidad:			
Estado civil:			E mail:			
Telf. fijo:			Telf. celular:			
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>						
Nivel educativo		Titulo		Años cursados		Institución
Secundaria						
Superior						
Maestría						
Doctorado						
Otros						
<b>CAPACITACIÓN</b>						
Tema		Institución		Tiempo de duración		Fecha
<b>IDIOMAS</b>						
<b>Escrito</b>			<b>Hablado</b>			
	Básico	Intermedio	Avanzado	Básico	Intermedio	Avanzado
<b>Español</b>						
<b>Ingles</b>						
<b>Francés</b>						
<b>Otros</b>						
<b>DOMINIO DE PAQUETES INFORMÁTICOS</b>						
Paquetes			Dominio			
			Básico		Intermedio	Avanzado
<b>REFERENCIA LABORALES</b>						
Empresa		Jefe inmediato		Cargo desempeñado		Telf.
Lugar y fecha:						
<p>.....</p> <p>Firma del Aspirante</p>						
Apellidos y Nombres:.....						
Cl:.....						

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Instructivo N° 8.** Instrucciones del formato FSE – 005

**Datos personales.-** Se detalla cada uno de los datos personales de la persona interesada, entre los más importantes son los apellidos, nombres, dirección, teléfono.

**Formación académica.-** Se menciona el nivel educativo, título obtenido.

**Capacitación.-** El interesado tiene la oportunidad de mencionar la capacitación recibida, en qué temas y que fecha para poder identificar si han sido recientes.

**Idiomas y dominio de paquetes informáticos.-** Es impotente saber el nivel del idioma tanto escrito como hablado y el nivel de dominio de paquetes informáticos.

**Referencias laborales.-** El interesado debe detallar donde trabajó anteriormente y que cargo desempeñó.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

## De la Evaluación y Selección

### Mérito

El mérito hace énfasis en analizar, verificar y medir las competencias que poseen los participantes y compara con las requeridas en la convocatoria y consiste en:

**Tabla N° 29.** Verificación

Verificación	
<b>Automática de postulaciones.-</b> Consiste en el procedimiento informático donde convalida los requisitos de la institución con los requisitos consignadas en las hojas de vida de los aspirantes.	<b>Manual de postulaciones.-</b> Contara con un listado donde se verificará manualmente los requisitos del perfil.

**Fuente:** Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección

**Elaborado por:** Estrada Silvia

## De la Evaluación

A través de este proceso se mide el nivel de cumplimiento con los requisitos del perfil del puesto por parte de los aspirantes.

La norma técnica emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales sobre el subsistema de reclutamiento y selección para la evaluación de los conocimientos.


**Tabla Nº 30.** Conformación del puntaje

Requerimientos del perfil del puestos	HERRAMIENTAS		
	PRUEBAS TÉCNICAS	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	ENTREVISTAS
Instrucción formal	-	-	3%
Experiencia	-	-	3%
Capacitación	-	-	3%
Competencias técnicas	50%	-	11,5%
Competencias conductuales		15%	14.5%
<b>Total sobre 100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	

**Fuente:** Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, art. 38

- a. **De las pruebas de conocimientos técnicos.-** Evalúan el nivel de conocimientos técnicos con relación al perfil del puesto. Cuando existen aspectos de forma práctico en el puesto, la calificación es de 100 puntos equivalente al 50% del puntaje final. El banco de preguntas se subirá a la plataforma electrónica durante las 24 horas antes de la aplicación de las pruebas y luego se emite el reporte de calificación de pruebas el cual es impreso y firmado por la unidad administrativa del talento humano institucional y posteriormente entregado al Tribunal de Méritos y Oposición.

**Formato N° 17.** Pruebas de conocimientos técnicos. FPCT – 006

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> <b>PRUEBA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>		<b>FPCT – 005</b>
			<b>Pág. 1 de 1</b>
			<b>Fecha:</b>
<b>Apellidos y Nombres del Aspirante:</b>			
<b>N° de cédula:</b>		<b>Edad:</b>	
<b>E mail:</b>		<b>Telf.:</b>	
<b>Puesto que aplica:</b>			
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>			
<b>Objetivo:</b> Evaluar el conocimiento técnico del aspirante.			
<p><b>Instrucciones:</b></p> <p>Lea en forma pausada y conteste cada una de las preguntas.                  Use esfero de color azul o negro.                  Marque una solo vez en las preguntas cerradas, en caso de marcar en las dos opciones la pregunta será anulada.                  Evite los manchones, caso contrario será anulada la pregunta.</p> <p style="text-align: center;">La prueba de conocimientos es diseñado según el perfil del puesto por el Tribunal de Méritos y Oposición.</p>			
<b>Calificación de las pruebas de conocimiento técnico.</b>			
..... Firma Aspirante		..... Firma Tribunal de Méritos y Oposición	
Nombre.....		Nombre.....	
CI.....		CI.....	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**b. De las pruebas psicométricas.-** Evalúa las competencias conductuales definidas en la base del concurso.

**Formato N° 18.** Prueba psicométrica. FPP – 007

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>		<b>FPP – 007</b>	
	PRUEBA PSICOMÉTRICA		Pág. 1 de 1	
			Fecha:	
<b>Apellidos y Nombres del aspirante:</b>				
<b>N° de cédula:</b>		<b>Edad:</b>		
<b>E mail:</b>		<b>Telf.:</b>		
<b>Puesto que aplica:</b>				
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>				
<b>Competencias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Grados de relevancia</b>		
		Nivel A: Alto <b>A</b>	Nivel B: Medio <b>B</b>	Nivel C: Bajo <b>C</b>
<b>Calificación de la prueba psicométrica</b>				
----- Firma Aspirante  Nombre.....  Ci.....		----- Firma Tribunal de Méritos y Oposición  Nombre.....  Ci.....		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Instructivo N° 9.** Instrucciones del formato FPP – 007

**Competencias.-** Son las que están definidas en el perfil de puestos.

**Descripción.-** Realiza una breve explicación de la competencia.


**Nivel.-** Depende del grado de relevancia establecido anteriormente.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**c. Entrevista por competencias.-** La entrevista se realiza de acuerdo al cronograma establecido.

**Formato N° 19.** Entrevista por competencias. FEC – 008

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		<b>FEC – 008</b>
			<b>Pág. 1 de 1</b>
			<b>Fecha:</b>
<b>Apellidos y Nombres del aspirante:</b>			
<b>Nº de cédula:</b>		<b>Edad:</b>	
<b>E mail:</b>		<b>Telf.:</b>	
<b>Puesto que aplica:</b>			
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>			
<b>ASPECTOS</b>		<b>CALIFICACION</b>	
Instrucción formal			
Experiencia			
Capacitación			
Competencias			
<b>Calificación entrevista por competencias</b>			
..... Firma Aspirante		..... Firma Tribunal de Méritos y Oposición	
Nombre.....		Nombre.....	
Ci.....		Ci.....	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Instructivo N° 10.** Instrucciones del formato FEC – 008


Los aspectos son tomados con su respectiva calificación, lo cual le permitirá argumentar las pruebas de conocimientos técnicos y las pruebas psicométricas.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Reporte Final.**- Contiene los resultados de méritos y oposición de cada uno de los aspirantes y muestra el ganador o la ganadora de dicho concurso.

**Formato N° 20.** Resultados del concurso de méritos y oposición. FRCMO – 009

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>				<b>FRCMO – 009</b>
	RESULTADOS DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN				Pág. 1 de 1
					Fecha:
<b>Concurso de Méritos y Oposición</b>	<b>Nombres de los Aspirantes</b>				
	Aspirante X	Aspirante Y	Aspirante Z	Aspirante.....	
<b>Méritos</b>					
Instrucción formal					
Experiencia					
Capacitación					
<b>Total</b>					
<b>Oposición</b>					
Pruebas de conocimientos técnicos					
Prueba psicométricas					
Entrevista por competencias					
<b>Total</b>					
<b>RESULTADOS FINALES DEL CONCURSO</b>					
<b>Nombres de los Aspirantes</b>	<b>Mérito</b>	<b>Oposición</b>	<b>Puntaje Final</b>		
Aspirante X					
Aspirante Y					
Aspirante Z					
Aspirante.....					
GANADOR DEL CONCURSO.....					
..... Firma Tribunal de Méritos y Oposición  Nombre..... CI.....					

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Instructivo N° 11.** Instrucciones del formato FRCMO – 009

Calificación de los resultados parciales de los requisitos (instrucción formal, experiencia y capacitación) en Méritos de cada uno de los aspirantes.

Calificación de los resultados parciales de los requisitos (pruebas de conocimientos técnicos, pruebas psicométricas, y entrevista por competencias) en Oposición de cada uno de los aspirantes.

Resultados finales de las calificaciones de Méritos y Oposición de cada postulante.

Apellidos y Nombres del Ganador del Concurso de Méritos y Oposición.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia



### 5.6.1.2.2 Inducción del talento humano

La inducción del personal es familiarizar al nuevo colaborador con la institución, compañeros de trabajo, cultura, políticas entre otros aspectos.

#### 5.6.1.2.2.1 Procedimiento y diagrama de flujo. Inducción del personal.


**Formato N° 21.** Procedimiento. Inducción del personal.

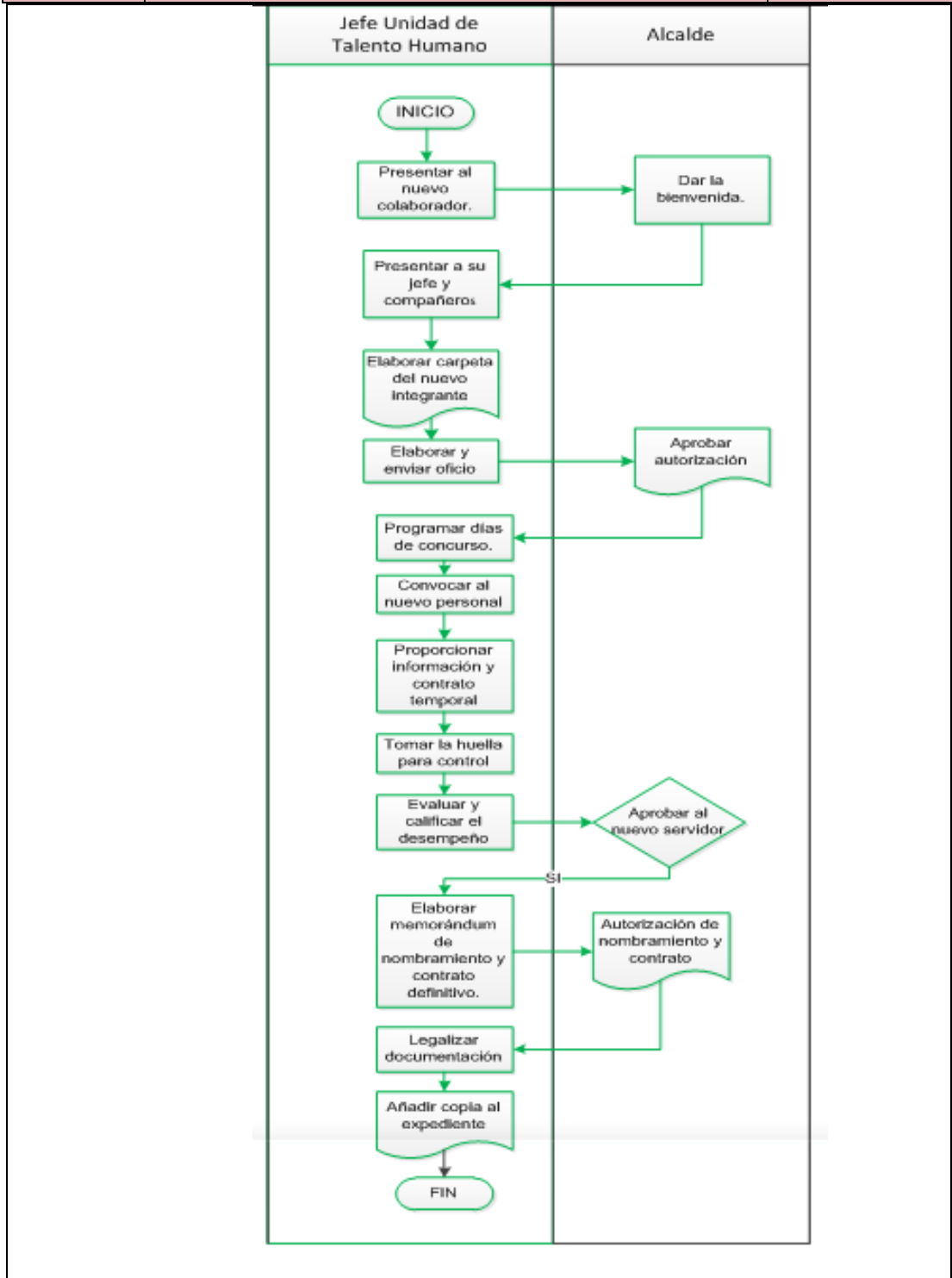
	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>  <b>INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>		Código:
			Fecha:
			Aprobado:
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer instrucciones precisas de Inducción del personal.			
<b>Alcance:</b> Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Montúfar.			
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
Informe Final del Ganador del Concurso de Méritos y Oposición		Nombramiento definitivo del nuevo colaborador.	
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Presentar al nuevo colaborador a la máxima autoridad.			Jefe UTH
2. Dar la bienvenida al nuevo colaborador.		Documentos adjuntos 2	Alcalde
3. Presentar a su jefe inmediato y a sus compañeros de trabajo.			Jefe UTH
4. Elaborar la carpeta personal del nuevo colaborador.			
5. Elaborar y enviar oficio para la autorización del curso de inducción al nuevo personal.			
6. Aprobar autorización para la inducción del personal.			Alcalde
7. Programar días del curso de inducción.			
8. Convocar al nuevo personal a asistir a este curso.			Jefe UTH
9. Proporcionar información general de la institución como visión, misión, objetivos, valores, organigrama., contrato temporal.			
10. Tomar la huella para el control de la entrada y salida de la Institución.			
11. Evaluar y calificar el desempeño del nuevo empleado a través de la prueba de competencias.		FPC – 001	
<b>Nota:</b> Pasado los dos años de prueba, y habiendo cumplido con lo establecido, el colaborador que estaba en prueba puede acceder al nombramiento en su puesto de trabajo.			
12. Aprobar al nuevo servidor dentro de la Institución.			
13. Elaborar el memorándum de nombramiento y contrato.			
14. Autorizar el memorándum y contrato.			Alcalde
15. Legalizar la documentación.			
16. Añadir una copia del memorándum y contrato al expediente del servidor público.			Jefe UTH

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 22.** Diagrama de Flujo. Inducción del personal

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>	<b>Código:</b>
	<b>INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
		<b>Fecha de revisión:</b>



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Estrada Silvia

## 1. Aspectos Específicos

Presentación del nuevo servidor público ante las autoridades y compañeros de trabajo.

**Documento adjunto N° 2.** Dar la bienvenida.

Bienvenida por la autoridad de la Institución.

### **BIENVENIDA.**

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar, es un gusto darle la bienvenida a esta Institución, donde el trabajo se realiza de forma transparente y esperamos que su profesionalismo, sean puestos a disposición para alcanzar los objetivos deseados.

**Dr. Juan Acosta**

**Alcalde del GAD Municipal del Cantón Montúfar.**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

## 2. Inducción General

- Introducción al Servicio Público.
- Introducción general del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar es una institución pública que brinda servicios en diferentes aspectos y que son en beneficio de la ciudadanía. El Cantón Montúfar se encuentra localizado en la provincia del Carchi (...).

El 27 de septiembre celebra sus festividades a través de un cronograma de actividades con la participación de niños, jóvenes y adultos, las autoridades e instituciones públicas y privadas dentro y fuera de la provincia (...).

## Visión y misión de la institución.

Visión.- Ser un referente de la promoción del desarrollo integral con la participación de la ciudadanía, contribuir a dotar de servicios de calidad generando políticas públicas para la equidad y sustentabilidad territorial (...).

Misión.- (...) Autonomía política, administrativa y financiera que promueve el desarrollo integral, ordenado y sostenible del Cantón (...).

## Principios y Valores.

Respeto, solidaridad, responsabilidad, equidad, compromiso, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia, trabajo en equipo.

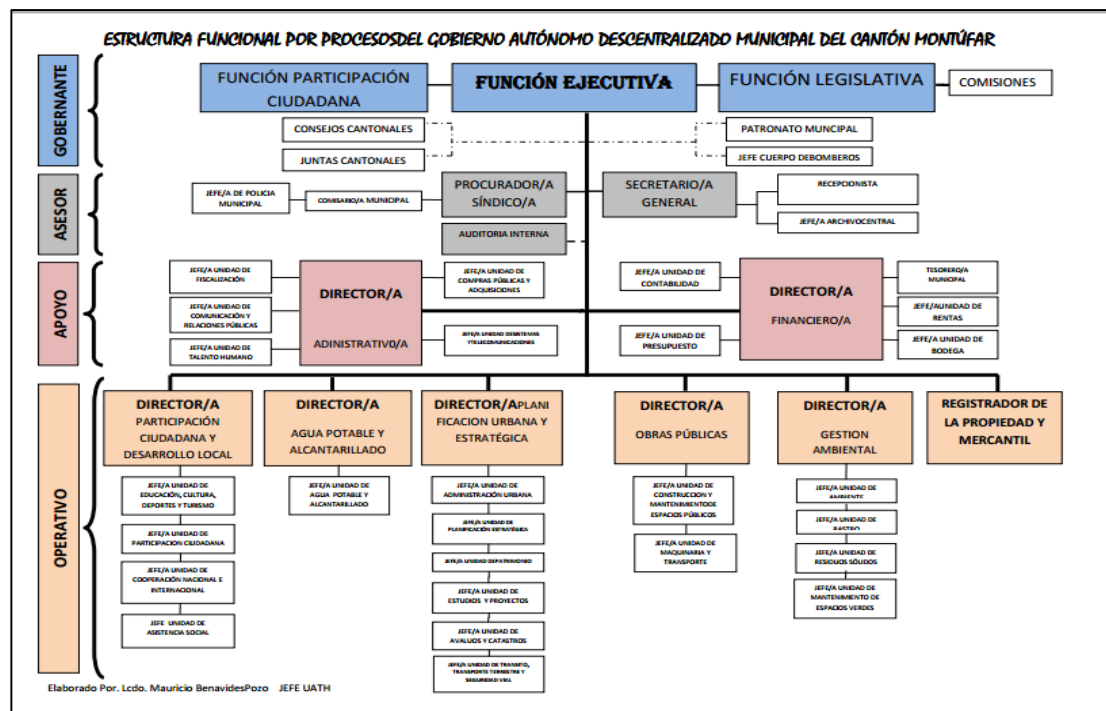
## Objetivos Estratégicos.

Implementar SIG que permita el posicionamiento de la Institución.

Instrumentar el sistema de planificación estratégica institucional.

Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano de la institución.

## Organigrama



Fuente: GAD Municipal del Cantón Montúfar

Elaborado por: Lcdo. Mauricio Benavides

### 3. Inducción específica del área

- Estructura y gestión del puesto de trabajo.
- Actividades e indicadores
- Aspectos generales que deben coordinarse con el Ministerio de Relaciones Laborales como:
  - Talleres de estrategias
  - Talleres de motivación y autoestima
  - Y otros eventos considerados por el MRL.

**Formato Nº 23.** Prueba de competencias. FPC – 001

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>	FPC – 001	
	PRUEBA DE COMPETENCIAS	Pág. 1 de 1	
		Fecha:	
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>Apellidos y Nombres del Aspirante:</b>			
<b>Nº de cédula:</b>		<b>Edad:</b>	
<b>E mail:</b>		<b>Telf.:</b>	
<b>Puesto que aplica:</b>			
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>			
<b>Objetivo:</b> Evaluar el conocimiento del Aspirante.			
<b>Instrucciones:</b> Lea en forma pausada y conteste cada una de las preguntas. Use esfero de color azul o negro. Marque una solo vez en las preguntas cerradas, en caso de marcar en las dos opciones la pregunta será anulada. Evite los manchones, caso contrario será anulada la pregunta.			
<b>PRUEBA DE COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias</b>	<b>Grados de Relevancia.</b>		
	<b>Nivel A: Alto</b> A	<b>Nivel B: Medio</b> B	<b>Nivel C: Bajo</b> C
<b>Calificación de la prueba de competencias.</b>			
..... Firma Servidor Público	..... Firma Jefe UTH		
Nombre..... Cl.....	Nombre..... Cl.....		

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Instructivo Nº 12.** Instrucciones del formato FPC – 001

**Datos Generales.-** Apellidos y nombres del aspirante, número de cédula, edad y correo personal como también el puesto que aplica. Puesto al que aplica, apellidos y nombres del evaluador.

**Prueba de competencias.-** Se pueden enlistar diferentes competencias las cuales deben tener una valoración establecido por cada departamento o por el jefe de la unidad de talento humano.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR**


**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
POR COMPETENCIAS**

### 5.6.1.3 Evaluación del desempeño por competencias.

La evaluación del desempeño mide y evalúa el desempeño laboral de los empleados haciendo referencia en los resultados obtenidos, y de ahí la toma de decisiones para mejorar los conocimientos, habilidades las cuales sean en beneficio del personal y mejorar la calidad de servicio al usuario.

#### 5.6.1.3.1. Procedimiento y diagrama de flujo. Evaluación del desempeño.

#### Formato N° 24. Procedimiento. Evaluación del desempeño por competencias


	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>		<b>Código:</b>
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		<b>Fecha:</b>
			<b>Aprobado:</b>
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer instrucciones precisas de la Evaluación del desempeño por competencias.			
<b>Alcance:</b> Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Montúfar.			
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
Perfiles de puestos por Competencias. Diccionario de Competencias Técnicas y Organizacionales.		Informe de Resultados de Evaluación del desempeño por competencias.	
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Diseñar cronograma de actividades para la evaluación del desempeño.			Jefe UTH
2. Enviar cronograma de actividades para la aprobación, caso contrario volver a diseñar el cronograma.			
3. Enviar el cronograma para la autorización.			Director Administrativo
4. Capacitar a los Evaluadores de las instrucciones de los formatos.			
5. Entregar formatos a los Evaluadores.		FFP – 001 FIGP - 002 FC – 003 FCTP – 004 FCU – 005 FTEIL – 006 FRE – 007	Jefe UTH
6. Aplicar pruebas a los servidores públicos.			
7. Calificar las evaluaciones del personal			
8. Redactar informe de resultado final.			
9. Enviar resultados a los Alcalde, jefes, directivos, de las unidades evaluadas.			
10. Archivar documentación en las carpetas personales de los servidores públicos			

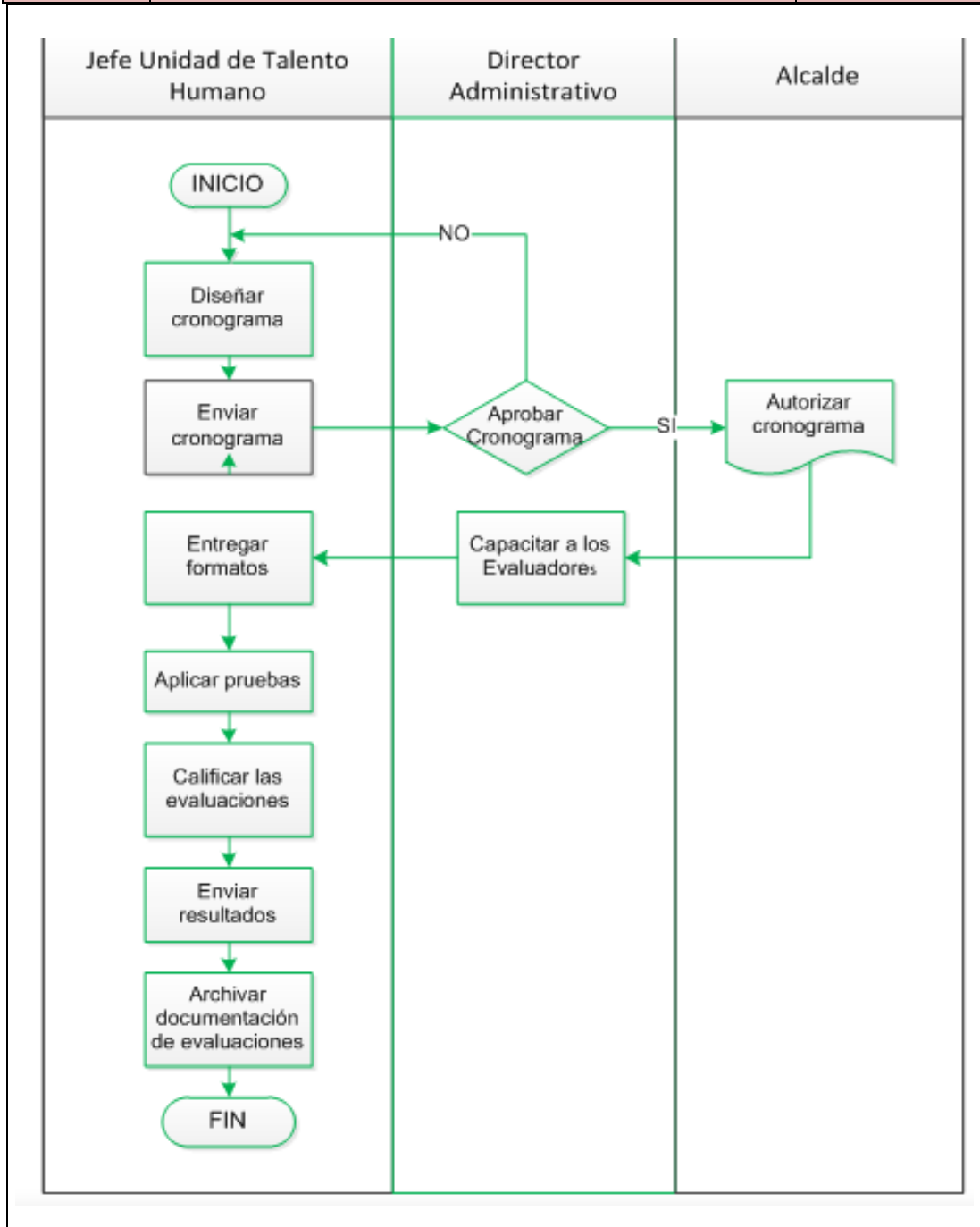
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia



**Formato N° 25.** Diagrama de flujo. Evaluación del desempeño por competencias.


	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>	<b>Código:</b>
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	<b>Fecha de elaboración:</b>
		<b>Fecha de revisión:</b>



**Fuente.** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Estrada Silvia

5.6.1.3.2 Formatos e instructivos. Evaluación del desempeño por competencias.

**Formato N° 26.** Factor y ponderación. FFP – 001


	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> FACTOR Y PONDERACIÓN	FFP – 001														
		Pág. 1 de 1														
		Fecha:														
<b>ESCALA DE VALORACION</b>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTOR</th> <th>PONDERACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Indicadores de Gestión del Puesto</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Competencias técnicas del puesto</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Competencias universales</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			FACTOR	PONDERACION	Indicadores de Gestión del Puesto	60%	Conocimientos	8%	Competencias técnicas del puesto	8%	Competencias universales	8%	Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%	<b>Total</b>	<b>100%</b>
FACTOR	PONDERACION															
Indicadores de Gestión del Puesto	60%															
Conocimientos	8%															
Competencias técnicas del puesto	8%															
Competencias universales	8%															
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%															
<b>Total</b>	<b>100%</b>															

**Fuente:** Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño art. 17

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Cada uno de los factores cuenta con su respectiva ponderación con un total del 100%. Desglosar cada uno de los factores permitirá identificar de mejor manera que aspectos contiene cada factor y se detalla así:

**Formato N° 27.** Indicadores de gestión del puesto. FIGP – 002

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>				<b>FIGP – 002</b>											
	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO				Pág. 1 de 1											
					Fecha:											
<b>DATOS</b>																
<b>Apellidos y Nombres del Evaluado:</b>																
<b>Denominación del puesto que desempeña:</b>																
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>																
<b>Período</b>	<b>Desde:</b>			<b>Hasta:</b>												
<p><b>Escala de valoración.</b></p> <table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>Cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Cumple entre el 60,5% y el 70,4% de la meta</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Cumple igual o menos del 60,4% de la meta</td> </tr> </table> <p><b>Fuente:</b> Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño art. 17</p>							5	Cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta	4	Cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta	3	Cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta	2	Cumple entre el 60,5% y el 70,4% de la meta	1	Cumple igual o menos del 60,4% de la meta
5	Cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta															
4	Cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta															
3	Cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta															
2	Cumple entre el 60,5% y el 70,4% de la meta															
1	Cumple igual o menos del 60,4% de la meta															
<b>INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO Factor (60%)</b>																
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Cumplidos</b>	<b>% de Cumplimiento</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>											
<b>Total actividades</b>					<b>0%</b>											
..... <b>Firma servidor</b>			..... <b>Firma UATH</b>													
Nombre: .....			Nombre: .....													
Ci: .....			Ci: .....													

**Fuente:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.  
**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Indicadores de gestión del puesto.-** “Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyecto” (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2008, art 14)

**Descripción de Actividades.-** Son las actividades que fueron definidas en el perfil de competencias.

**Indicador.-** Describe aspectos cuantitativo. Ej. Número de documentos archivados.

**Metas.-** Número que verifica cada indicador. Ej. 20 documentos

**Cumplidos.-** Número verificable de las metas alcanzadas. Ej. Se han archivado 15 documentos.

**% de cumplimiento.-** Se divide el aspecto “cumplidos” sobre la “meta” y el resultado multiplicado por 100. Su fórmula es:

$$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{Cumplidos}}{\text{Metas}} * 100$$

**Nivel de cumplimiento.-** Se mide de acuerdo a la escala de valoración formato FEDIGP – 002

**Valoración parcial.-** Sumar cada uno de los ítems y se divide para el número de las actividades. Resultado en el formato FEDIGP – 002

**Resultado de evaluación.-** -Se aplica la fórmula:

$$\text{Resultado de Evaluación IGP} = \frac{\text{Valoración Parcial} * 0.60}{5} * 100$$

Ya que 5 representa el máximo valor de la escala del formato FIGP – 002 y 0,60 es el porcentaje de los indicadores de gestión del puesto del formato FFP - 001

El resultado de evaluación IGP se coloca en el formato FRE – 007

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>				FC – 003											
	CONOCIMIENTOS				Pág. 1 de 1											
					Fecha:											
<b>DATOS</b>																
Apellidos y Nombres del Evaluado:																
Denominación del puesto que desempeña:																
Apellidos y Nombres del Evaluador:																
Período	Desde:			Hasta:												
<p><b>Escala de valoración.</b></p> <table border="1"> <tr><td>5</td><td>Sobresaliente</td></tr> <tr><td>4</td><td>Muy Bueno</td></tr> <tr><td>3</td><td>Bueno</td></tr> <tr><td>2</td><td>Regular</td></tr> <tr><td>1</td><td>Insuficiente</td></tr> </table> <p>Fuente: Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño art. 17</p>							5	Sobresaliente	4	Muy Bueno	3	Bueno	2	Regular	1	Insuficiente
5	Sobresaliente															
4	Muy Bueno															
3	Bueno															
2	Regular															
1	Insuficiente															
<b>CONOCIMIENTOS Factor (8%)</b>																
<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Cumplidos</b>	<b>% de Cumplimiento</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>											
<b>Total conocimientos</b>					<b>0%</b>											
----- <b>Firma servidor</b>			----- <b>Firma UATH</b>													
Nombre: -----			Nombre: -----													
CI:-----			CI:-----													

Fuente: Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.

Adaptado por: Estrada Silvia

**Instructivo Nº 14.** Instrucciones del formato FC – 003

**Conocimientos.**- Detallados en el perfil de puestos por competencias.

“Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos” (Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño, 2008, art 14).

Cada institución determina los conocimientos de acuerdo a su gestión.

Las instrucciones de este formato FC – 003 se llenan como lo establecido en el formato de evaluación del desempeño en indicadores de gestión en los ítems de actividades, indicadores, metas, cumplidos y % de cumplidos. Mientras que el nivel de cumplimiento va de acuerdo a la escala de valoración del formato FC – 003.

**Valoración parcial.**- Sumar cada uno de los ítems y se divide para el número de conocimientos. Resultado en el formato FC – 003.

**Resultado de evaluación.** -Se aplica la fórmula:

$$\text{Resultado de Evaluación } C = \frac{\text{Valoración Parcial} * 0.08}{5} * 100$$

Ya que 5 representa el máximo valor de la escala de valoración del formato FC – 003 y 0,08 es el porcentaje de los conocimientos que consta en el formato FFP - 001

El resultado de evaluación C se coloca en el formato FRE - 007

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 29.** Competencias técnicas del puesto. FCTP – 004

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		<b>FCTP – 004</b>										
			Pág. 1 de 1										
			Fecha:										
<b>DATOS</b>													
<b>Apellidos y Nombres del Evaluado:</b>													
<b>Denominación del puesto que desempeña:</b>													
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>													
<b>Período</b>	<b>Desde:</b>	<b>Hasta:</b>											
<b>Escala de valoración.</b> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>5</td><td>Altamente desarrollada</td></tr> <tr><td>4</td><td>Desarrollada</td></tr> <tr><td>3</td><td>Medianamente desarrollada</td></tr> <tr><td>2</td><td>Poco desarrollada</td></tr> <tr><td>1</td><td>No desarrollada</td></tr> </table> <p><b>Fuente:</b> Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño art. 17</p>				5	Altamente desarrollada	4	Desarrollada	3	Medianamente desarrollada	2	Poco desarrollada	1	No desarrollada
5	Altamente desarrollada												
4	Desarrollada												
3	Medianamente desarrollada												
2	Poco desarrollada												
1	No desarrollada												
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO Factor (8%)</b>													
Destrezas	Relevancia	Comportamiento observable	Nivel de desarrollo										
<b>Total competencias técnicas del puesto</b>			<b>0%</b>										
----- <b>Firma servidor</b>		----- <b>Firma UATH</b>											
<b>Nombre:</b> -----		<b>Nombre:</b> -----											
<b>CI:</b> -----		<b>CI:</b> -----											

**Fuente:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.  
**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Competencias técnicas del puesto.-** “Nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos. Medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 bajo) el nivel de desarrollo” (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2008, art 14).

**Destrezas.-** Colocar todas las habilidades que posee el interesado para realizar las actividades de forma eficiente y se identifica en el anexo 7.10 Catalogo de Competencias

**Nivel de desarrollo.-** Se califica de acuerdo a la escala de valoración del formato FEDCTP - 004

**Valoración parcial.-** Sumar cada uno de los ítems y se divide para el número de competencias técnicas del puesto. Resultado en el formato FEDCTP - 004

**Resultado de evaluación.-** Se aplica la fórmula:

$$\text{Resultado de Evaluación CTP} = \frac{\text{Valoración Parcial} * 0.08}{5} * 100$$


Ya que 5 representa el máximo valor de la escala de valoración del formato FCTP – 004 y 0,08 es el porcentaje de competencias técnicas del puesto que consta en el formato FFP - 001

El resultado de evaluación CTP se coloca en el formato FRE – 007

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia



	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> COMPETENCIAS UNIVERSALES		<b>FCU – 005</b>										
			Pág. 1 de 1										
			Fecha:										
<b>DATOS</b>													
<b>Apellidos y Nombres del Evaluado:</b>													
<b>Denominación del puesto que desempeña:</b>													
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>													
<b>Período</b>	<b>Desde:</b>	<b>Hasta:</b>											
<b>Escala de valoración.</b> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>5</td><td>Siempre</td></tr> <tr><td>4</td><td>Frecuentemente</td></tr> <tr><td>3</td><td>Alguna vez</td></tr> <tr><td>2</td><td>Rara vez</td></tr> <tr><td>1</td><td>Nunca</td></tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b> Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño art. 17</p>				5	Siempre	4	Frecuentemente	3	Alguna vez	2	Rara vez	1	Nunca
5	Siempre												
4	Frecuentemente												
3	Alguna vez												
2	Rara vez												
1	Nunca												
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES Factor (8%)</b>													
Destrezas	Relevancia	Comportamiento observable	Frecuencia de Aplicación										
Aprendizaje continuo													
Conocimientos del entorno organizacional													
Relaciones humanas													
Actitud al cambio													
Orientación a los resultados													
Orientación de servicio													
<b>Total competencias universales</b>			<b>0%</b>										
----- <b>Firma servidor</b>		----- <b>Firma UATH</b>											
<b>Nombre:</b> -----		<b>Nombre:</b> -----											
<b>CI:</b> -----		<b>CI:</b> -----											

**Fuente:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño  
**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Competencias Universales.-** “Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismos que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía. Medidos por su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación” (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2008, art 14).

Frecuencia de aplicación.- Indica el porcentaje de aplicación.

**Valoración parcial.-** Sumar cada uno de los ítems y se divide para el número de competencias universales. Resultado en el formato FCU – 005

**Resultado de evaluación.-** Se aplica la fórmula:

$$\text{Resultado de Evaluación CU} = \frac{\text{Valoración Parcial} * 0.08}{5} * 100$$


Ya que 5 representa el máximo valor de la escala de valoración del formato FCU – 005 y 0,08 es el porcentaje de competencias universales que consta en el formato FFP - 001

El resultado de evaluación CU se coloca en el formato FRE - 007

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 31.** Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo. FTEIL – 006

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		<b>FTEIL – 006</b>										
			<b>Pág. 1 de 1</b>										
			<b>Fecha:</b>										
<b>DATOS</b>													
<b>Apellidos y Nombres del Evaluado:</b>													
<b>Denominación del puesto que desempeña:</b>													
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>													
<b>Período</b>	<b>Desde:</b>	<b>Hasta:</b>											
<b>Escala de valoración.</b> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>5</td><td>Siempre</td></tr> <tr><td>4</td><td>Frecuentemente</td></tr> <tr><td>3</td><td>Alguna vez</td></tr> <tr><td>2</td><td>Rara vez</td></tr> <tr><td>1</td><td>Nunca</td></tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b> Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño art. 17</p>				5	Siempre	4	Frecuentemente	3	Alguna vez	2	Rara vez	1	Nunca
5	Siempre												
4	Frecuentemente												
3	Alguna vez												
2	Rara vez												
1	Nunca												
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor (16%)</b>													
Descripción	Relevancia	Comportamiento observable	Frecuencia de Aplicación										
Trabajo en equipo													
Iniciativa													
<b>Llenar el campo de liderazgo, solo para quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión.</b>													
Liderazgo													
<b>Total trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo</b>			<b>0%</b>										
----- <b>Firma servidor</b>		----- <b>Firma UATH</b>											
<b>Nombre:</b> -----		<b>Nombre:</b> -----											
<b>CI:</b> -----		<b>CI:</b> -----											

**Fuente:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.

**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Trabajo en Equipo.** –“Es el interés que tiene el servidor para gestionar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizaje compartidos” (Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño, 2008, art, 14).

**Iniciativa.-** “Es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos” (Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño, 2008, art, 14).

**Liderazgo.-** “Es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo para generar comunicación, confianza y compromiso” (Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño, 2008, art, 14).

**Valoración parcial.-** Sumar cada uno de los ítems y se divide para los tres ítems. Resultado en el formato FTEIL – 006

**Resultado de evaluación.** -Se aplica la fórmula:

$$\text{Resultado de Evaluación TEIL} = \frac{\text{Valoración Parcial} * 0.16}{5} * 100$$

Ya que 5 representa el máximo valor de la escala de valoración del formato FTEIL – 006 y 0,16 es el porcentaje del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo que consta en el formato FFP - 001

El resultado de evaluación TEIL se coloca en el formato FRE - 007


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Concluido los formatos se pueden realizar observaciones del jefe inmediato en caso de que existan las mismas. También se puede emitir quejas del ciudadano para uso exclusivo de la Unidad Administrativa de Talento Humano en donde se detalla el nombre de la persona que realiza la queja,

descripción, número de formulario y se aplica el descuento a la evaluación del desempeño calculándolo en porcentaje de reducción. A continuación se detalla el siguiente formato:

**Formato N° 32.** Resultado de la evaluación. FRE – 007

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> RESULTADO DE LA EVALUACION		<b>FRE - 007</b>
			Pág. 1 de 1
			Fecha:
<b>DATOS</b>			
<b>Apellidos y Nombres del Evaluado:</b>			
<b>Denominación del puesto que desempeña:</b>			
<b>Apellidos y Nombres del Evaluador:</b>			
<b>Período</b>	<b>Desde:</b>	<b>Hasta:</b>	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>			<b>CALIFICACION ALCANZADA</b>
Indicadores de Gestión del puesto			<b>0.0</b>
Conocimientos			<b>0.0</b>
Competencias técnicas del puesto			<b>0.0</b>
Competencias universales			<b>0.0</b>
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo			<b>0.0</b>
Evaluación del ciudadano ( - )			<b>0.0</b>
<b>PROCESO INCORRECTO</b> <b>Funcionario</b>		<b>PROCESO INCORRECTO</b> <b>Evaluador</b>	
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>			
<b>Certifico:</b> Que he evaluado al (a la) servidor (a) público acorde al procedimiento de la Norma de Evaluación del Desempeño.          <div style="text-align: center;">                     -----  <b>Firma</b>  <b>Evaluador o jefe inmediato</b> </div>			

**Fuente:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.

**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Instructivo N° 18.** Instrucciones del formato FRE – 007

Los factores de evaluación tienen su propio formato:

- ✓ FIGP – 002
- ✓ FEDC – 003
- ✓ FCTP – 004
- ✓ FCU – 005
- ✓ FTEIL – 006.

**Proceso incorrecto.-** Significa que todos los campos deben estar llenados correctamente. Ya que los valores ingresados son automáticamente, cuando el proceso está bien cambiara a Proceso Correcto.

**Fuente:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.

**Adaptado por:** Estrada Silvia

Y por lo tanto cada calificación obtenida en estos pasará a la calificación alcanzada, en donde:

**Tabla N° 31.** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación del desempeño

	Desempeño	Calificación	Porcentaje
<b>Excelente</b>	Alto	Igual o superior	90,5%
<b>Muy Bueno</b>	Mejor de lo esperado	Está comprendida entre	80,5% y 90,4%
<b>Satisfactorio</b>	Esperado	Está comprendida entre	70,5% y 80,4%
<b>Deficiente</b>	Bajo lo esperado	Está comprendida entre	60,5% y 70,4%
<b>Inaceptable</b>	Muy bajo de lo esperado	Igual o inferior	60,4%

**Fuente:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño, art. 22

**Adaptado por:** Estrada Silvia

El servidor que en su evaluación obtenga los tres primeros lugares será considerado para los que obtenga incentivos, desarrollo de su carrera y potenciación de sus competencias, mientras el servidor que tenga un nivel deficiente se le exigirá el desarrollo de sus competencias y será evaluado en tres meses, en caso de no subir sus parámetros tendrá el nivel de inaceptable; y finalmente el servidor que tenga el nivel de inaceptable será destituido del puesto.



Código: MGTHC - 001  
Fecha: 21/04/2015  
Versión: 001

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR**


CAPACITACIÓN DEL  
TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS

#### 5.6.1.4. Capacitación del talento humano por competencias

La capacitación comprende un proceso de educación y una herramienta para desarrollarlas actividades técnicamente, mejorando las habilidades, conocimientos perfeccionando del desempeño laboral.

##### 5.6.1.4.1 Procedimiento y diagrama de flujo. Capacitación del talento humano por competencias

**Formato N° 33.** Procedimiento. Capacitación del talento humano por competencias.

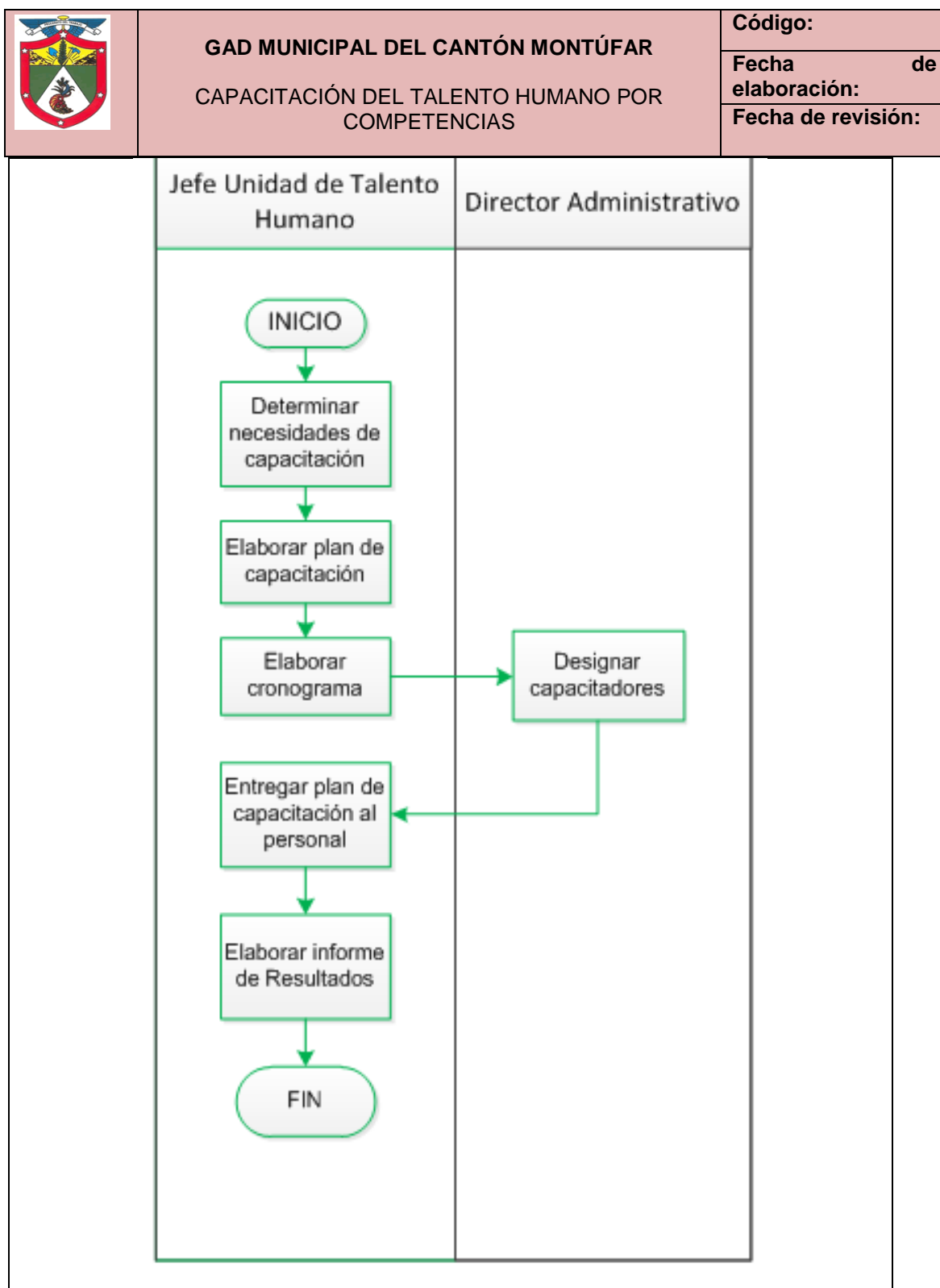
	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>  CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	<b>Código:</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Aprobado:</b>
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer instrucciones precisas de la Capacitación del Talento Humano		
<b>Alcance:</b> Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Montúfar.		
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>
Informe de Resultados de Evaluación de desempeño por Competencias.		Evaluación de Resultados de la capacitación
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>INSTRUMENTOS</b>
1. Determinar las necesidades de capacitación acorde a los resultados obtenidos en la evaluación.		FDNC – 001 FDNCCTO – 002
2. Elaborar el plan de capacitación		FPAC – 003
3. Elaborar cronograma para la ejecución del plan de capacitación.		FCTDT – 004 FCTFT – 005 FCA – 006
4. Designar los capacitadores para los diferentes talleres, seminarios, reuniones.		
5. Entregar el plan de capacitación al personal con las técnicas dentro y fuera del trabajo y autodesarrollo.		
6. Elaborar un informe de resultados de la capacitación por parte del personal.		FERC – 007
		<b>RESPONSABLE</b>
		Jefe UTH
		Director Administrativo
		Jefe UTH
		Personal capacitado

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia



**Formato N° 34.** Diagrama de flujo. Capacitación del talento humano por competencias



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Estrada Silvia

5.6.1.4.2. Formatos e instructivos. Capacitación del talento humano por competencias.

### Ciclo de la Capacitación.

1. **Detección de las necesidades de capacitación.-** Se realiza un diagnóstico la detección de las necesidades.

**Formato N° 35.** Detección de necesidades de capacitación. FDNC – 001

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>			FDNC – 001
	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			Pág. 1 de 1
				Fecha:

**Interpretación de la Técnica del Semáforo**

- Factores más críticos que debe desarrollar el personal.
- Factores con un grado de desarrollo medio en relación al puntaje requerido.
- Factores que son fortalezas del personal.

ABREVIATURAS	
<b>AE</b>	Actividades Esenciales
<b>C</b>	Conocimientos
<b>CT</b>	Competencias Técnicas
<b>CO</b>	Competencias Organizacionales
<b>TLI</b>	Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa
<b>M</b>	Método

Apellidos y Nombres	Cargo	Factores a Evaluar Técnica del Semáforo			Técnica de Desarrollo
		<span style="color: red;">●</span> Rojo	<span style="color: yellow;">●</span> Amarillo	<span style="color: green;">●</span> Verde	
Asistente 1		AE CT	C TLI	CO	M dentro del trabajo M fuera del trabajo Autodesarrollo
Asistente 2		C TLI	CO	AE CT	
Asistente 3		AE CO	C	CT TLI	
Asistente 4		AE C	TLI	CT CO	

\_\_\_\_\_

Firma Capacitador

Apellidos y Nombres: .....

Cl.....

Cargo.....

Fuente: Enríquez, 2014, p. 176  
Adaptado por: Estrada Silvia

**Servidor público.-** Apellidos y nombres de quienes han sido evaluados.

**Factores a Evaluar.-** En este proceso se utiliza la técnica del semáforo identificando los factores por medio de las abreviaturas.

Los factores que se encuentran en el color rojo, indica que no alcanzado el puntaje requerido.

Los factores del color amarillo significan que el puntaje es igual al nivel requerido.

Los factores de color verde significan que el puntaje es superado al requerido.

**Técnicas de Desarrollo.-** Se desarrolla de acuerdo al factor ya sea dentro o fuera del trabajo.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 36.** Detección de necesidades de capacitación en competencias técnicas y organizacionales. FDNCCCTO – 002

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>			<b>FDNCCTO – 002</b>
	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS TÉCNICAS Y ORGANIZACIONALES			Pág. 1 de 1
				Fecha:

**Competencias Técnicas y Organizacionales**

**Interpretación de la Técnica del Semáforo**

- Competencias más críticos que debe desarrollar el personal.
- Competencias con un grado de desarrollo medio en relación al puntaje requerido.
- Competencias que son fortalezas del personal.

ABREVIATURAS	
C1	Competencia 1
C2	Competencia 2
C3	Competencia 3
C4	Competencia 4.....

Apellidos y Nombres	Cargo	Factores a Evaluar Técnica del Semáforo			Competencias a Desarrollar
		<span style="color: red;">●</span> Rojo	<span style="color: yellow;">●</span> Amarillo	<span style="color: green;">●</span> Verde	
Asistente 1		C1 C3	C4	C2	C1,C3,C4
Asistente 2		C3	C2 C1	C4	C3,C2,C1
Asistente 3		C2 C4	C1	C3	C2,C4,C1
Asistente 4....		C4	C3 C2	C1	C4,C3,C2

-----  
Firma Capacitador

Apellidos y Nombres: .....

CI.....

Cargo.....

Fuente: Enríquez, 2014, p. 178  
Adaptado por: Estrada Silvia

**Instructivo Nº 20.** Instrucciones del formato FDNCCTO – 002

**Servidor público.-** Apellidos y Nombres de los servidores públicos que han sido evaluados.

**Competencias.-** En este proceso se utiliza la técnica del semáforo identificando los factores por medio de las abreviaturas. Las competencias que se encuentran en rojo, indica que no alcanzado el puntaje requerido, las competencias del color amarillo significa que el puntaje es igual al nivel requerido y las competencias de color verde significa que el puntaje es superado al requerido.


**Competencias a Desarrollar.-** Son las que se identificar en el semáforo de color rojo y amarillo.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

Otro elemento importante para identificar las necesidades de capacitación es el instrumento para el análisis de brechas.

**Formato Nº 37.** Detección de brechas. FDB – 003

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b> DETECCIÓN DE BRECHAS		<b>FDB – 003</b>
			<b>Pág. 1 de 1</b>
			<b>Fecha:</b>
<b>Factores</b>	<b>Requerimientos del perfil</b>	<b>Perfil identificado</b>	<b>Brecha</b>
<b>Experiencia</b>			
1.			
2.			
3. ....			
<b>Formación</b>			
1.			
2.			
3. ....			
<b>Competencias</b>			
1.			
2.			
3. ....			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia


**Requerimientos del perfil.-** Son los requisitos inherentes al cargo.  
**Perfil identificado.-** Requisitos con los que cumple el servidor público.  
**Brechas.-** Comparación entre los puntos fuertes y débiles del personal.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

## 2. Programa de capacitación

**Formato N° 38.** Plan anual de capacitación. FPAC – 004

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>	<b>FPAC – 004</b>		
	PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	Pág. 1 de 1		
		Fecha:		
<b>Apellidos y Nombres del Capacitador:</b>				
<b>Personal Administrativo objeto de la Capacitación:</b>				
<b>Periodo de la Capacitación</b>				
	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>		
<b>Técnicas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Competencias a Desarrollar</b>	<b>%Anual</b>
Método dentro del trabajo	Solución de problemas Comités	Enero Febrero Marzo Abril		30%
Método fuera del trabajo	Seminario Juegos gerenciales	Mayo Junio Julio Agosto		30%
Autodesarrollo	Lecturas Películas Personajes	Septiembre Octubre Noviembre Diciembre		40%
<b>Total</b>				<b>100%</b>
<p>----- Firma Capacitador</p> <p>Apellidos y Nombres: .....</p> <p>CI.....</p> <p>Cargo.....</p>				

Fuente: Enríquez, 2014, p. 180

Adaptado por: Estrada Silvia

**Instructivo N° 22.** Instrucciones del formato FPAC – 004

**Técnicas.-** Son las técnicas que se van a tomar en cuenta ya sea dentro del trabajo, fuera del trabajo y el autodesarrollo.

**Actividad.-** Que actividades se van a desarrollar de acuerdo a la técnica planteada.

**Periodo.-** Es el tiempo que va a tomar en desarrollar cada actividad de acuerdo a la técnica establecida.

**Competencias a Desarrollar.-** Nombres de los factores y competencias a desarrollar.


**% Anual.-** Porcentaje de cumplimiento en cada actividad.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**3. Ejecución de la capacitación.**

**Formato N° 39.** Cronograma. Técnicas dentro del trabajo. FCTDT – 005

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>		<b>FCTCT- 005</b>			
	CRONOGRAMA. TÉCNICAS DENTRO DEL TRABAJO		Pág. 1 de 1			
			<b>Fecha:</b>			
<b>Apellidos y Nombres del Participante:</b>						
<b>Cargo:</b>						
<b>Periodo de la Capacitación</b>		<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>			
<b>ACTIVIDAD:</b> Solución de problemas						
Reunión 1	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #92d050; text-align: center;"><b>Nombre de la reunión</b></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Competencias a desarrollar</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Lugar y Fecha</td> </tr> </table>			<b>Nombre de la reunión</b>	Competencias a desarrollar	Lugar y Fecha
<b>Nombre de la reunión</b>						
Competencias a desarrollar						
Lugar y Fecha						
Reunión 2						
Reunión 3						
Reunión 4						
Reunión 5.....						
<b>ACTIVIDAD:</b> Comités						
Reunión 1	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #92d050; text-align: center;"><b>Nombre de la reunión</b></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Competencias a desarrollar</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Lugar y Fecha</td> </tr> </table>			<b>Nombre de la reunión</b>	Competencias a desarrollar	Lugar y Fecha
<b>Nombre de la reunión</b>						
Competencias a desarrollar						
Lugar y Fecha						
Reunión 2						
Reunión 3						
Reunión 4						
Reunión 5.....						
----- Firma Participante						
Apellidos y Nombres: .....						
Cl.....						
Cargo.....						

**Fuente:** Enríquez, 2014, p. 182

**Adaptado por:** Estrada Silvia

**Instructivo Nº 23.** Instrucciones del formato FCTDT – 005

**Actividad.-** Colocar el nombre de la actividad a desarrollar dentro del lugar del trabajo.

**Reunión.-** Es el número de reuniones que se necesitara para cada actividad a desarrollar.

**Nombre de la reunión.-** Tema que consta dentro de la actividad

**Competencias a desarrollar.-** Que factores y competencias se van a desarrollar mencionadas en los anteriores formatos.

**Lugar y fecha.-** Donde y cuando se realizara las reuniones.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato Nº 40.** Cronograma. Técnicas fuera del trabajo. FCTFT – 006

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>		<b>FCTFT– 006</b>
	CRONOGRAMA. TÉCNICAS FUERA DEL TRABAJO		Pág. 1 de 1
			Fecha:
<b>Apellidos y Nombres del Participante:</b>			
<b>Cargo:</b>			
<b>Periodo de la Capacitación</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	
<b>ACTIVIDAD: Seminarios</b>			
Seminario 1	Nombre del Seminario		
Seminario 2	Competencias a desarrollar		
Seminario 3	Lugar y Fecha		
Seminario 4			
Seminario 5.....			
<b>ACTIVIDAD: Juegos gerenciales</b>			
Reunión 1	Nombre de la reunión		
Reunión 2	Competencias a desarrollar		
Reunión 3	Lugar y Fecha		
Reunión 4			
Reunión 5.....			
----- Firma Participante			
Apellidos y Nombres: .....			
Ci.....			
Cargo.....			

**Fuente:** Enríquez, 2014, p. 184

**Adaptado por:** Estrada Silvia



**Instructivo N° 24.** Instrucciones del formato FCTFT – 006

**Actividad.-** Colocar el nombre de la actividad a desarrollar fuera del lugar del trabajo. Para cada actividad a desarrollar se puede emplear seminarios, talleres, reuniones, etc.

**Nombre del seminario, taller.-** Tema que consta dentro de la actividad.

**Competencias a desarrollar.-** Que factores y competencias se van a desarrollar mencionadas en los anteriores formatos.

**Lugar y fecha.-** Donde y cuando se realizará los seminarios, talleres.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

**Formato N° 41.** Cronograma. Autodesarrollo. FCA – 007


	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>		<b>FCA– 007</b>
	CRONOGRAMA. AUTODESARROLLO		Pág. 1 de 1
			Fecha:
<b>Apellidos y Nombres del Participante:</b>			
<b>Cargo:</b>			
<b>Apellidos y Nombres del Capacitador:</b>			
<b>Periodo de la Capacitación</b>		<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
<b>ACTIVIDAD:</b> Lecturas			
<b>Explicación</b>		<b>Dibujo</b>	
<b>ACTIVIDAD:</b> Películas			
<b>Explicación</b>		<b>Dibujo</b>	
<b>ACTIVIDAD:</b> Personajes			
<b>Explicación</b>		<b>Dibujo</b>	
----- Firma Participante			
Apellidos y Nombres: ..... Cl..... Cargo.....			
Nota: <b>Actividad.-</b> Colocar el nombre de la actividad a desarrollar. Para cada actividad dar una breve explicación con su respectivo dibujo.			

**Fuente:** Enríquez, 2014, p. 186

**Adaptado por:** Estrada Silvia

#### 4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

Formato N° 42. Evaluación de los resultados de la capacitación. FERC – 008

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MONTÚFAR</b>		<b>FERC – 008</b>														
	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN		Pág. 1 de 1														
			Fecha:														
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>																	
Nombre de la capacitación:																	
Objetivo:																	
Nombre del facilitador:																	
<b>Instrucciones:</b> Lea cada aspecto y califique de acuerdo a su criterio.																	
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">Bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">Insuficiente</td> </tr> </tbody> </table>						Escala de valoración		1	Excelente	2	Muy bueno	3	Bueno	4	Regular	5	Insuficiente
Escala de valoración																	
1	Excelente																
2	Muy bueno																
3	Bueno																
4	Regular																
5	Insuficiente																
<b>Descripción</b>			<b>Calificación</b>														
<b>CONTENIDOS</b>			1	2	3	4	5										
El contenido de la reunión se desarrolló de acuerdo a lo planteado.																	
El contenido fue de su interés																	
El material entregado le sirvió de apoyo en la capacitación																	
Puntualidad en el desarrollo																	
<b>INSTRUCTOR</b>																	
Los conocimientos fueron impartidos con claridad																	
lenguaje utilizado																	
La adaptación al grupo																	
Dominio del tema																	
<b>ORGANIZACIÓN</b>																	
El espacio físico donde se impartió el seminario																	
La puntualidad del curso																	
La calidad de las presentaciones																	
<b>Comentario:</b>																	
----- Firma Participante			----- Firma Capacitador														
Nombres: .....			Nombres: .....														
CI:.....			CI:.....														
Cargo: .....			Cargo: .....														

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

El modelo de gestión de talento humano por competencias es un documento que permite desarrollar cada uno de los procesos de manera eficiente y eficaz

Es así, que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar dispondrá de documentos definidos y aceptados, atrayendo personal que cumpla con el perfil de cargo, apoyados de la evaluación del desempeño alineadas a las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y orientando recursos hacia la capacitación del talento humano que permita desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas mejorando la calidad del servicio a los usuarios.

## CAPÍTULO VI

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha. (2007). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: Casos. Argentina: Granica S.A.
- Alles, Martha. (2009). La trilogía Diccionario de Competencias. Argentina: Granica SA.
- Alles, Martha. (2010). Selección por Competencias. Argentina: Granica S.A.
- Alles, Martha. (2011). Modelo de Competencias. Buenos Aires. Argentina. Recuperado el 05 de mayo de 2014 de <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>.
- Alles, Martha. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Casos.
- Alles, Martha. (2012). Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer. Argentina: Granica S.A.
- Alvarado, Tanya y Verdezoto, Rosa. (2010). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CALUMA, PROVINCIA BOLÍVAR - AÑO 2010. Tesis Publicada. Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador. Recuperado el 20 de agosto de 2014 de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/505/1/157.A.pdf>.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Baca, Gabriel. (2010). Evaluación de Proyectos. México: McGRAW-HILL

- Baez, Juan. (2012). Investigación Cualitativa. España: Alfaomega.
- Baena, G. (2009). Investigación Estratégica. Guía Práctica para desarrollar investigaciones estratégicas gerenciales. Colombia: Galb
- Barreto, J. (2009). Gerencia del talento humano. Estrategia para el desarrollo empresarial. (1ra ed.) Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Barros, M. A. (2010). Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano en el Servicio de Rentas Internas. Tesis publicada. Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.
- Bohlander,G y Snell,S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: CengageLearning Editores, S.A.
- Castillo, Freddy. (2010). Importancia de la Gestión del Talento Humano. Recuperado el 11 de enero de 2014 de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>.
- Córdova, F. (2008). Gestión del Talento Humano (1ra ed.) (Sin país): CODEU
- Corella, Andrés. (2014). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CALUMA, PROVINCIA BOLÍVAR - AÑO 2010. Tesis Publicada. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador. Recuperado el 23 de agosto de 2014 de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7345/1/CD-5487.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración. Procesos administrativos. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw- Hill.

Duque, Sofía. (2007). DISEÑO DE UN SISTEMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y DIRECTIVAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA " ALIMENTOS SNOB ". Tesis Publicada. Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador. Recuperado el 23 de agosto de 2014 de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6684/1/33129\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6684/1/33129_1.pdf)

Enríquez, Leidy. (2014). Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad\_Politécnica Estatal del Carchi. Ecuador.

García, M. y Martínez P. (2012). Guía Práctica para la realización de trabajos. Fin de Grado. Fin de Máster. (1ra ed.).España: Edit.um

Gestión. (2011). Gestión del Talento humano. Recuperado el 12 de enero de 2014 de <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-7-la-gestion-del-talento-humano.pdf>

Gómez, M. (2009). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Argentina: Brujas

La calidad en los servicios públicos. (s.f.) Recuperado el 30 de mayo de 2014 de [http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf)

- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Registro Oficial N° 294. Función Ejecutiva del Ecuador.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2011). Gestión del talento humano de las Empresas Públicas. Recuperado el 17 de mayo de 2014 de [www.pge.gob.ec/es/.../doc.../229-ley-organica-empresas-publicas.html](http://www.pge.gob.ec/es/.../doc.../229-ley-organica-empresas-publicas.html)
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., Grande, E. y Estévez. M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados. España: ESIC
- Munch, Lourdes. (2010). Administración de Capital Humano. La gestión del activo más valioso de la organización. México: Trillas
- Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. (2012). Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0224. Ministerio de Relaciones Laborales. Ecuador.
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (2008). Resolución N° SENRES-2008-000038. Ministerio de Relaciones Laborales. Ecuador.
- Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección. (2012). Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0056, Ministerio de Relaciones Laborales. Ecuador.
- Pino et al. (2008). Recursos Humanos (s. ed.). España: Editex.
- Plan Nacional de Descentralización. (2012-2015). Aprobado mediante la Resolución N° 003-CNC-2012 del Consejo Nacional de Competencias, publicada en el Registro Oficial N° 673 de 30 de marzo de 2012. Recuperado el 01 de septiembre de 2014 de <http://www.academia.edu/5690777/Plan-Nacional-de-Descentralizaci%C3%B3n-2012-2015>

Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017). Consejo de Planificación Nacional, Ecuador.

Porret, Miquel. (2010). Gestión de Personas. Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones. España: Alfaomega.

Posso, Miguel. (2009). Metodología para el trabajo de Grados, Tesis y Proyectos. Ecuador: Nina.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005). Administración. México: Pearson.

Vásquez, Abel y Lara José. (2009). Gestión del Talento Humano. Recuperado el 05 de enero de 2014 de <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>

Ventura, Belen. (2006). Gestión Administrativa de Personal. España: THOMSON



## CAPITULO VII

### ANEXOS

#### Anexo N° 1. Instrumentos

Los instrumentos utilizados en la recolección de la información fueron:

- ✓ Encuesta
- ✓ Entrevista

Para la interpretación de los datos y su respectivo análisis se utilizó el Software Estadístico SPSS, con el cual se pudo graficar y realizar una mejor interpretación de los datos.

En la propuesta, utilizamos Microsoft Visio con el cual permitió realizar los diagramas de flujo y realizar un proceso correcto de los mismos.

#### Anexo N° 2. Recursos

- Talento Humano
  - ✓ Asesor del Trabajo de Grado
  - ✓ Autor de la Investigación
  - ✓ Apoyo de Expertos
  
- Técnicos

**Tabla N° 32.** Recursos Técnicos

Materiales	Equipos
Esferos	Laptop
Hojas	Cámara fotográfica
Anillados	USB
Internet	
Impresiones	
Copias	
CD	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

### Anexo N° 3. Cronograma

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Objetivo 1. Fundamentar teórica- bibliográficamente los conocimientos referentes a la gestión de talento humano y la calidad del servicio, con el afán de sustentar y respaldar la investigación.</b>													
Antecedentes Investigativos	■												
Fundamentación Legal	■												
Fundamentación filosófica	■												
Fundamentación Científica		■	■										
<b>Objetivo 2. Realizar un análisis situacional para identificar la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad de servicio al usuario.</b>													
Tipos de Investigación				■									
Población y Muestra				■									
Operacionalización de las variables				■									
Elaboración de Instrumentos					■								
Recolección de información						■	■						
tabulación de datos								■					
Análisis de la Información									■				
<b>Objetivo 3. Diseñar un modelo de gestión del talento humano para el área administrativa basado en competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.</b>													
Perfiles de Puestos por competencias										■			
Atracción, selección e inducción											■		
Evaluación del desempeño												■	
capacitación del talento humano													■

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

### Anexo N° 4. Presupuesto

**Tabla N° 33.** Presupuesto

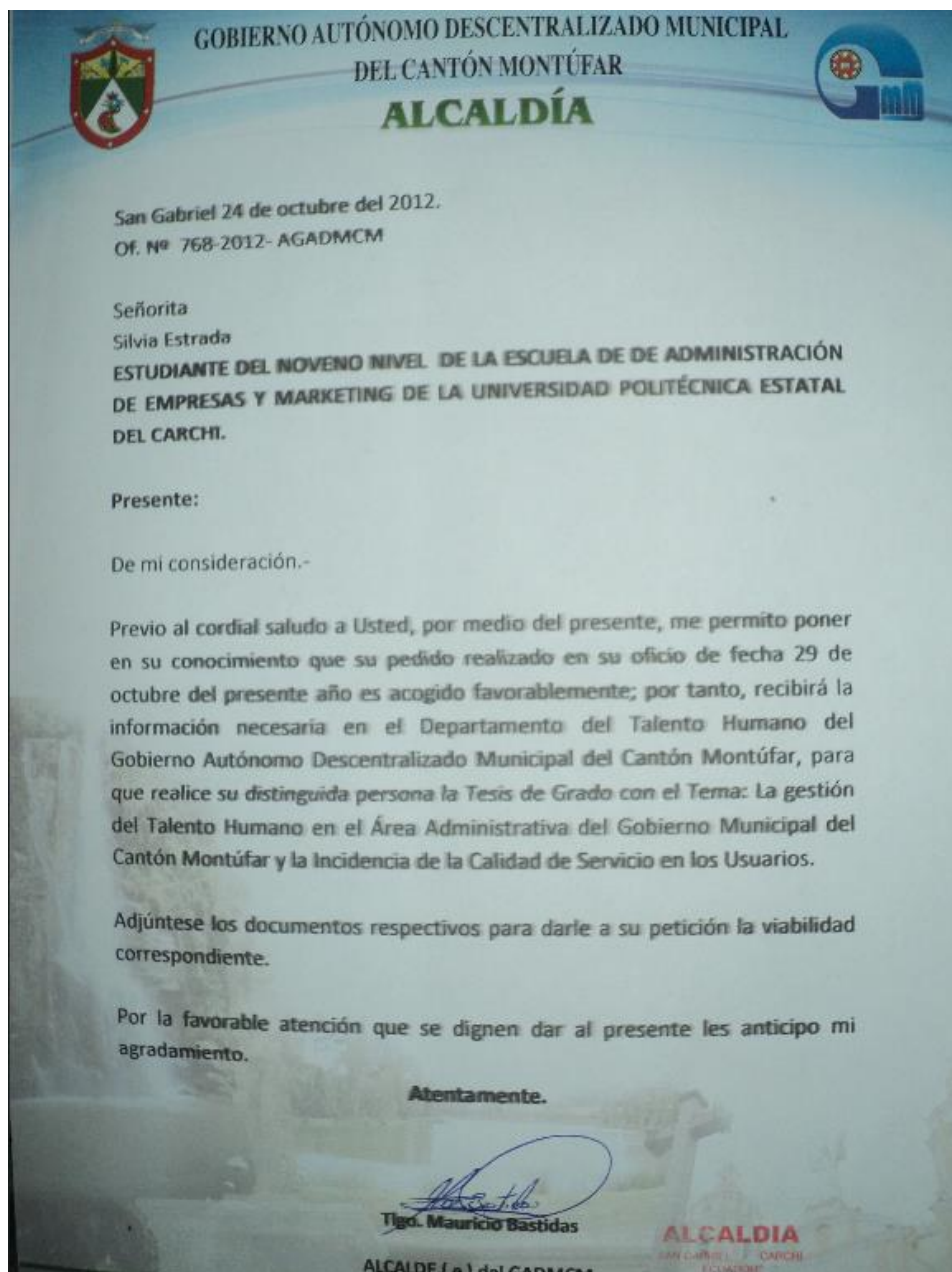
Descripción	Valor
Expertos	300,00
Equipos	500,00
Recursos Bibliográficos y Software	100,00
Suministros e Impresiones	220,00
Imprevistos	180,00
<b>Total</b>	<b>1300,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

## Anexo N° 5. Aprobación

**Aprobación por parte del GAD Municipal del Cantón Montúfar para la realización del Trabajo de Investigación.**



Favor coordinar con  
Polipolido  
17-6-2014

San Gabriel, 17 de Junio del 2014

Dr.  
Juan Acosta  
**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN MONTUFAR**  
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo de parte de Silvia Eulalia Estrada Hernández, Egresada de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, y a la vez deseándole éxitos en sus labores diarias.

El motivo del presente tiene por objeto solicitar se me ayude con la información necesaria acerca de los Departamentos que prestan servicio al usuario, para la realización de mi Tesis con el Tema "La Gestión del Talento Humano en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia de la calidad de servicio en los usuarios", ya que la información proporcionada será de gran importancia para el desenvolvimiento de mi trabajo.

Segura de contar con su aprobación, desde ya le anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente;

Silvia Estrada  
040157666-5

## **Anexo N° 6. Entrevistas**

### **Entrevista dirigida al Alcalde del GAD del Cantón Montúfar**

1. ¿Cuál es la misión y visión del GAD Municipal del Cantón Montúfar?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del GAD Municipal del Cantón Montúfar?
3. ¿Cuenta el GAD con una estructura organizacional definida?
4. ¿Existe una comunicación efectiva dentro del GAD Municipal del Cantón Montúfar?
5. ¿Cómo se define el proceso de control dentro de GAD Municipal del Cantón Montúfar?

### **Entrevista dirigida al Jefe de recursos humanos del GAD del Cantón Montúfar**

1. ¿Existen procedimientos establecidos de reclutamiento y selección del personal?
2. ¿El GAD maneja algún procedimiento de inducción del personal?
3. ¿El personal que labora en el GAD cumple con el perfil requerido por el puesto de trabajo?
4. ¿Cuál es el procedimiento del análisis y descripción de puestos?
5. ¿El GAD promueve algún programa de capacitación?
6. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones a los servidores públicos?
7. ¿El GAD maneja procedimientos de evaluación del desempeño del servidor público?
8. ¿La institución cumple con la puntualidad en el pago mensual a los servidores públicos?
9. ¿Existen manuales de seguridad y salud ocupacional en el GAD Municipal del Cantón Montúfar?

## Anexo N° 7. Diseño de las encuestas



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI**  
Facultad de Comercio Internacional,  
Integración, Administración  
y Economía Empresarial  
Escuela de Administración de Empresas y Marketing



**Encuesta dirigida a los servidores públicos del Gobierno Autónomo  
Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar**

**Objetivo:** Determinar la relación existente de la Gestión del talento humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad de servicios a los usuarios.

Por favor dedique un momento de su tiempo para completar este cuestionario, la información que nos proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines académicos.

✓ **Marque con una X, según su respuesta.**

### Datos Generales

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	<b>Género</b>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------

Edad  años

**Señale el nivel de educación que Ud. posee:**

Educación básica	<input type="checkbox"/>
Estudios secundarios	<input type="checkbox"/>
Estudios universitarios	<input type="checkbox"/>
Estudios de cuarto nivel	<input type="checkbox"/>

**1. ¿Cuál fue el medio de reclutamiento, por el cual usted conoció sobre la existencia de una vacante?**

Página Institucional del GAD	<input type="checkbox"/>
Otras páginas web	<input type="checkbox"/>
Carteleras institucionales	<input type="checkbox"/>
Otros medios	<input type="checkbox"/>

**2. El actual proceso de selección del talento humano; incorpora personal con las competencias necesarias para cubrir el puesto vacante.**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**3. Existe un proceso de inducción del nuevo personal.**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Conoce sobre la existencia de documentos de análisis y descripción de puestos?

Si	
No	

5. ¿En qué temas se han desarrollado las capacitaciones que usted ha recibido?

Atención al usuario	
Manejo de software	
Liderazgo	
Otros (Especifique)	
.....	

6. ¿Con qué periodicidad usted asiste a cursos de capacitación?

Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

7. Su desempeño laboral es evaluado.

Si	
No	

8. Con qué periodicidad:

Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

9. Cuando existe alguna adversidad, usted toma decisiones sin consultar a su jefe inmediato.

Si	
No	

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. Las actividades que usted desarrolla, las planifica:

Diariamente	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

11. ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por parte del GAD?

Reconocimiento económico	
Reconocimiento social	
Otros (Especifique)	
Ninguno	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI**  
Facultad de Comercio Internacional,  
Integración, Administración  
y Economía Empresarial  
Escuela de Administración de Empresas y Marketing



**Encuesta dirigida a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado  
Municipal del Cantón Montúfar**

**Objetivo:** Determinar la relación existente de la Gestión del talento humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad de servicios a los usuarios.

Por favor dedique un momento de su tiempo para completar este cuestionario, la información que nos proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines académicos.

✓ **Marque con una X, según su respuesta.**

**Datos Generales**

**Género:**

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

**Edad:**

15 a 24 años	<input type="checkbox"/>
25 a 34 años	<input type="checkbox"/>
35 a 44 años	<input type="checkbox"/>
45 a 54 años	<input type="checkbox"/>
55 a 64 años	<input type="checkbox"/>
65 años en adelante	<input type="checkbox"/>

**Señale el nivel de educación que Ud. posee:**

Educación básica	<input type="checkbox"/>
Estudios secundarios	<input type="checkbox"/>
Estudios universitarios	<input type="checkbox"/>
Estudios de cuarto nivel	<input type="checkbox"/>

**1. ¿Cuándo va al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar usted recibe un servicio ágil?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

**2. ¿Cómo califica el servicio recibido por parte de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Por qué

---



3. Existen folletos de información referente al servicio que brinda el GAD Municipal del Cantón Montúfar?

Si	
No	

4. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido por parte del servidor público?

Le atendieron inmediatamente	
Cinco minutos	
Diez minutos	
Quince minutos	
Más de veinte minutos	

5. Considera que el tiempo en la duración del servicio fue:

Adecuado	
Poco adecuado	
Nada adecuado	

6. ¿El GAD Municipal del Cantón Montúfar cuenta con profesionales capacitados en el área de trabajo?

Si	
No	

7. ¿Los servicios de la página Institucional del GAD Municipal del Cantón Montúfar deben modernizarse?

Si	
No	

8. ¿Cree importante que se implemente el servicio de turnomático?

Si	
No	

9. ¿Cree usted que los servidores públicos deben mejorar la atención al usuario?

Si	
No	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N° 8. Datos generales de la encuestas.

**Tabla N° 34.** Género y nivel de educación de los servidores públicos

		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Nivel de Educación	Estudios Secundarios	11	17	28
	Estudios Universitarios	33	10	43
Total		44	27	71

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

En la tabla de contingencia se puede observar que la mayoría de los servidores públicos tienen estudios universitarios y a la vez son de género masculino.

**Tabla N° 35.** Género y nivel de educación de los usuarios

		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Nivel de estudio	Educación Básica	40	51	91
	Estudios Secundarios	53	69	122
	Estudios Universitarios	27	34	61
	Estudios de Cuarto Nivel	11	19	30
Total		131	173	304

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Estrada Silvia

La tabla de contingencia muestra que los usuarios en su mayoría tienen estudios secundarios y son de género femenino, también existe un alto porcentaje de personas encuestadas que tienen educación básica y que por lo tanto cuando realizan un trámite requieren de mayor atención y predisposición por parte de los servidores públicos.

**Tabla N° 36.** Edad de los usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15 a 24	120	39,5	39,5	39,5
	25 a 34	50	16,4	16,4	55,9
	35 a 44	56	18,4	18,4	74,3
	45 a 54	43	14,1	14,1	88,5
	55 a 64	35	11,5	11,5	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Estrada Silvia

La mayoría de las personas encuestadas tienen entre los 15 a 24 años de edad y posiblemente tienen terminados sus estudios primarios y secundarios; mientras de 25 a 54 años son personas que continúan con sus estudios universitarios y estudios de cuarto nivel, y finalmente de 55 años a 64 años en adelante gozan de una jubilación. Estos rangos de edad fueron estratificados de los grandes grupos de edad del Censo de Población y Vivienda 2010.

**Tabla N° 37.** Usuarios a encuestar en las parroquias del Cantón Montúfar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	San Gabriel	211	69,4	69,4	69,4
	La Paz	33	10,9	10,9	80,3
	Cristóbal Colón	30	9,9	9,9	90,1
	Fernández Salvador	12	3,9	3,9	94,1
	Piartal	12	3,9	3,9	98,0
	Chitán de Navarretes	6	2,0	2,0	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Estrada Silvia

En la tabla N °4 podemos evidenciar el número de usuarios a encuestar en cada parroquia del Cantón Montúfar. Se observa que la mayoría de los usuarios se concentran en la parroquia urbana de San Gabriel; mientras con poco porcentaje están distribuidos en las parroquias rurales de La Paz, Cristóbal Colon, Fernández Salvador, Piartal y Chitán de Navarretes.

## Anexo N° 9. Catálogo de competencias

Tabla N° 38. Catálogo de competencias

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media.	Contar dinero para entregar cambios.

		(Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.

Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.

Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.

Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

**Fuente:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.

[www.espe.edu.ec/portal/files/publicaciones/formulario\\_senres.xls](http://www.espe.edu.ec/portal/files/publicaciones/formulario_senres.xls)

**Elaborado por:** Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### **Gestión del Talento Humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad del servicio a los usuarios.**

*(Entregado 19/03/2015 – Revisado 26/03/2015)*

**Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)  
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC - ECUADOR)**



**Silvia Eulalia  
Estrada Hernández**

Ingeniera de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing,  
de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

e-mail: [silvia.estrada@upec.edu.ec](mailto:silvia.estrada@upec.edu.ec)

#### **Resumen**

*La presente investigación denominada: “Gestión del Talento Humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la incidencia en la calidad del servicio a los usuarios”, es un modelo basado en competencias que permite proveerse de personal idóneo y alcanzar los objetivos institucionales.*

*Se inició con un análisis del planteamiento del problema describiendo las causas y efectos que se originan en el proceso de la gestión del talento humano y la calidad de servicio. Seguidamente, se definió el marco teórico y se fundamentó bibliográficamente las bases que sustentan la investigación, como antecedentes investigativos, fundamentación legal, filosofía y científica, permitiendo comprender el alcance del mismo.*

*También, se identificó la modalidad y tipos de investigación; tomando en cuenta a dos grandes grupos de edad, estratificados según el Censo de Población y Vivienda 2010, utilizando instrumentos como la encuesta y la entrevista, analizando la información e interpretando los resultados conseguidos. Además, se hizo referencia las conclusiones del trabajo de investigación para lo cual se determina recomendaciones de acuerdo a la información obtenida.*

*Finalmente, se diseñó un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar bajo las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales; haciendo énfasis en:*

- ✓ *Perfiles de Puestos por Competencias.*
- ✓ *Atracción, Selección e Inducción del Talento Humano por Competencias.*
- ✓ *Evaluación del Desempeño por Competencias.*
- ✓ *Capacitación del Talento Humano por Competencias.*

**Palabras clave.**

*Gestión, talento humano, competencias, calidad, servicio.*

**Abstract**

*This research paper entitled: "Human Talent Management in the administrative area the Decentralized Autonomous Government of the Canton Municipal Montúfar and the incidence on service quality to the users", is a competency-based model which allows providing qualified staff and achieving the corporate goals.*

*It began with an analysis of the problem statement describing the causes and effects that originate in the process of talent human management and quality of service. Next, was defined the theoretical framework and was based bibliographically the bases that support research, as research background, legal foundation, philosophical and scientific, allowing understand of scope thereof.*

*In addition, the manner and types of research were identified taking into account two major age groups, which were stratified according to the Census of Population and Housing 2010, using tools such as survey and interview, analyzing data and interpreting the results achieved. In addition, conclusions of the research were made in order to determine the recommendations according to information obtained.*

*Finally, a Model of Human Talent Management competency for the Decentralized Autonomous Government of the Canton Municipal Montúfar was designed under the technical standards issued by the Ministry of Labor Relations; emphasizing:*

- ✓ *Profiles charges by competency.*
- ✓ *Attraction, Selection and Induction the human talent by competency.*
- ✓ *Performance Evaluation by competency.*
- ✓ *Training Human Talent by competency.*

**Keywords**

*Management, Human Talent, competency, quality, service.*

## **1. Introducción**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar está ubicado en la ciudad de San Gabriel, provincia del Carchi. Es una institución pública, donde sus autoridades se interesan por tener una adecuada gestión del talento humano y brindar un servicio de calidad a los usuarios. Además, el GAD se interesa por la participación activa de sus integrantes promoviendo el desarrollo de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo y contribuyan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es así, que se propone un Modelo de Gestión del talento humano por competencias, convirtiéndose en una herramienta estratégica y constituyendo un conjunto de políticas en procesos vitales como la toma de decisiones acertadas para beneficio de la institución. También este modelo permitirá una adecuada gestión del talento humano definiendo los perfiles de puestos por competencias, base en los que se diseñará los procesos de atracción, selección e inducción, evaluación del desempeño y capacitación del talento humano por competencias.

Por ello, el Ministerio de Relaciones Laborales (2013) emite la Norma Sustitutiva del Subsistema Reclutamiento y Selección de Personal del Sector Público a través del Concurso de Méritos y Oposición, atrayendo personal idóneo, los cuales contribuyen con habilidades, destrezas y conocimientos; la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño siendo un mecanismo basado en la comparación de los resultados alcanzados y los resultados esperados, tomando decisiones que permita cumplir con lo establecido; la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación enfocada a que los servidores públicos adquieran y actualicen sus conocimientos, competencias, técnicas en función de la institución, con el afán de resolver problemas mejorando la calidad de servicio a los usuarios.

## **2. Materiales y métodos**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utiliza la modalidad de investigación cuali-cuantitativo, con la finalidad de obtener información verídica por parte de los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Montúfar y en base a los resultados, podremos brindar una propuesta que sirva para mejorar la atención al usuario y una mejor gestión del talento humano. Se toma en cuenta a la investigación exploratoria que consistió en indagar información ya existente y así tener una apreciación más concreta del problema, bibliográfica que permitió fundamentar el marco teórico a través de documentos bibliográficos y sitios web principalmente de los autores de Martha Alles e Idalberto Chiavenato, de campo la cual se realizó la investigación in situ y explicativa donde se buscó las causas con relación a la gestión del talento humano y la calidad de servicio a los usuarios.

En el Cantón Montúfar, encontramos a 30511 personas, datos conseguidos del Censo de Población y Vivienda 2010 comprendidos por grandes grupos de edades. Se consideró investigar a dos grandes grupos de edad comprendido entre los 15 a 64 años de edad y de 65 años en adelante; obteniendo una muestra de 377 personas. Las técnicas de recolección de datos fueron las encuestas aplicadas a los servidores públicos y usuarios; y las entrevistas dirigidas al Alcalde y al jefe de la unidad de talento humano.

Una vez obtenido la información de acuerdo a la muestra estratificada, se realizó la tabulación de los resultados por medio del software Statistical Package for Social Sciences (SPSS), herramienta que facilitó la realización de tablas de frecuencia y contingencia permitiendo efectuar el análisis e interpretación de los datos obtenidos. Finalmente se realizó las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **3. Resultados y la discusión**

Al final del trabajo investigativo, se demostró que existe relación entre la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar y la calidad de servicio a los usuarios.

Se confirmó que la institución no cuenta con documentos de análisis y descripción de puestos, verificándose que no poseen un diccionario de competencias técnicas y organizacionales que sirvan como base para diseñar los perfiles de puesto.

Por lo tanto, la mayoría de los servidores públicos no cumple con el perfil del puesto, pero por la experiencia adquirida el personal desarrolla las actividades a cabalidad. Además, el proceso de inducción es muy generalizado; por lo tanto, el personal no posee toda la información para desarrollar las actividades en el puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño de los servidores públicos se lo realiza anualmente, pero en las diferentes instituciones públicas la evaluación del desempeño debe realizarse dos veces al año, permitiendo tomar decisiones para conseguir los objetivos planteados. Asimismo, el personal ha recibido capacitaciones anualmente en atención al usuario pero consideran que no están basadas en competencias.

Es así que, se presentó un modelo de Gestión del talento humano por competencias que sirva como guía a los funcionarios públicos para el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios.

A continuación se muestra los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

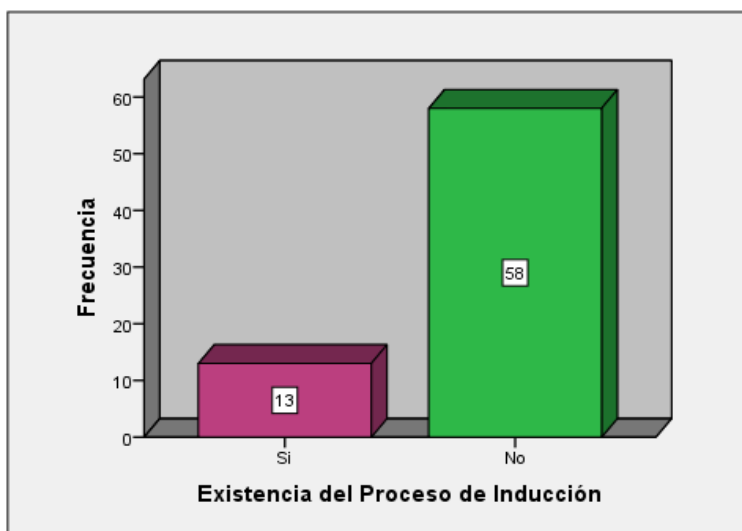
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Existe un proceso de inducción para el nuevo personal que ingresa al GAD Municipal del Cantón Montúfar.

**Tabla Nº 1. Proceso de inducción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	18,3	18,3	18,3
	No	58	81,7	81,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*



**Gráfico Nº 1. Proceso de inducción**

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*

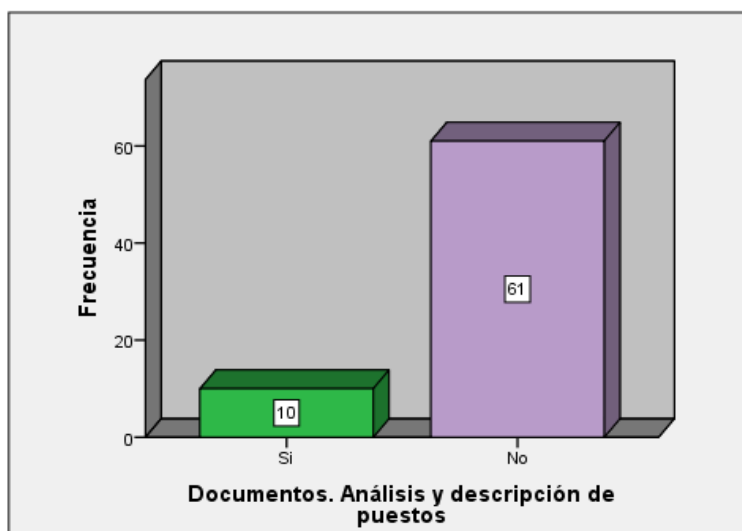
En el gráfico se puede observar que, la mayoría de los servidores públicos opinaron que no existe un proceso de inducción para quienes ingresan por primera vez a la institución. El nuevo personal recibe información muy generalizada y no permite que se involucre rápidamente con las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo, perjudicando su desempeño laboral.

**¿Conoce sobre la existencia de documentos de análisis y descripción de puestos?**

**Tabla Nº 2. Documentos de análisis y descripción de puestos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	14,1	14,1	14,1
	No	61	85,9	85,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*



**Gráfico Nº 2. Documentos de análisis y descripción de puestos**

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*

Como se observa en el gráfico, la mayor parte de los servidores públicos consideraron que la institución no cuenta con documentos de análisis y descripción de puestos. Si dentro de este proceso no se establece los requerimientos y competencias inherentes al cargo dificultará el desarrollo de las actividades e influyendo directamente en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación del talento humano.

**¿En qué temas se han desarrollado las capacitaciones que usted ha recibido?  
 ¿Con qué periodicidad usted asiste a cursos de capacitación?**

**Tabla N° 3. Temas y periodicidad de cursos de capacitación**

			Temas de Capacitación				Total
			Atención al usuario	Manejo de software	Liderazgo	Otros	
Periodicidad de cursos de capacitación	Trimestral	Recuento	5	0	0	1	6
		% del total	7,0%	,0%	,0%	1,4%	8,5%
	Semestral	Recuento	9	2	1	1	13
		% del total	12,7%	2,8%	1,4%	1,4%	18,3%
	Anual	Recuento	21	6	13	12	52
		% del total	29,6%	8,5%	18,3%	16,9%	73,2%
Total		Recuento	35	8	14	14	71
		% del total	49,3%	11,3%	19,7%	19,7%	100,0%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Estrada Silvia

En la tabla de contingencia, se puede analizar que la mayor parte de los servidores públicos manifestaron que han recibido capacitaciones anualmente en atención al usuario, pero cuando existen inconvenientes no existen las soluciones inmediatas. Es importante mencionar que, las capacitaciones deben desarrollarse por lo menos dos veces al año o cuando se requiera actualización de conocimientos en cualquier área de la institución. Los temas pueden ser genéricos como también específicos de acuerdo a las necesidades detectadas.

**Su desempeño laboral es evaluado.**

**Con qué periodicidad:**

**Tabla N° 4. Desempeño laboral y periodicidad**

			Desempeño Laboral		Total
			Si	No	
Periodicidad	Semestral	Recuento	23	0	23
		% del total	32,4%	,0%	32,4%
	Anual	Recuento	41	0	41
		% del total	57,7%	,0%	57,7%
	Nunca	Recuento	0	7	7
		% del total	,0%	9,9%	9,9%
Total		Recuento	64	7	71
		% del total	90,1%	9,9%	100,0%

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*

La tabla de contingencia muestra que, la mayoría de los encuestados opinaron que su desempeño laboral es evaluado anualmente; sin embargo, la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño establece que la evaluación del desempeño debe realizarse dos veces al año con una periodicidad de 5 meses y un mes para la calificación de los mismos. La evaluación del personal debe enfocarse a cumplir con los objetivos institucionales.



Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar.

### SERVICIO

¿Cómo califica el servicio recibido por parte de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar?

Tabla Nº 5. Calificación del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	33	10,9	10,9	10,9
	Bueno	135	44,4	44,4	55,3
	Regular	119	39,1	39,1	94,4
	Malo	17	5,6	5,6	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*

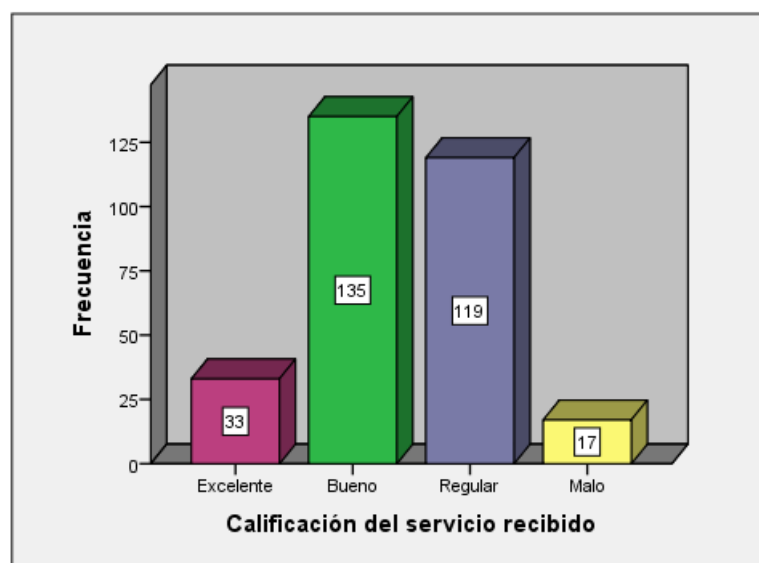


Gráfico Nº 3. Calificación del servicio recibido

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado por: Estrada Silvia*

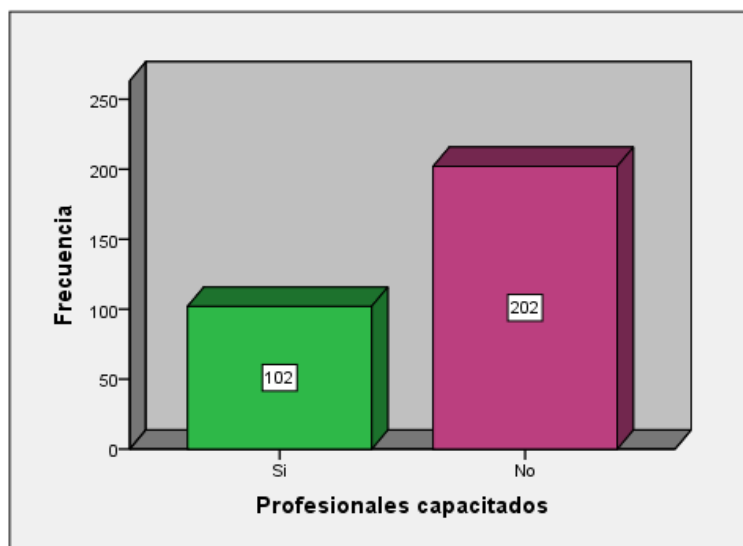
En el gráfico se puede observar que, de la totalidad de las personas encuestadas, la mayoría expresan que la atención al público es bueno, mientras en un porcentaje similar opinan que es regular; el trato por parte de algunos servidores públicos no es el adecuado, encontrando poco entusiasmo, cortesía y prontitud en los trámites, quedando usuarios insatisfechos y llevando una imagen negativa marcando en un futuro relaciones desagradables.

¿El GAD Municipal del Cantón Montúfar cuenta con profesionales capacitados en el área de trabajo?

**Tabla N° 6. Profesionales capacitados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	102	33,6	33,6	33,6
	No	202	66,4	66,4	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*



**Gráfico N° 4. Profesionales capacitados**  
*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*

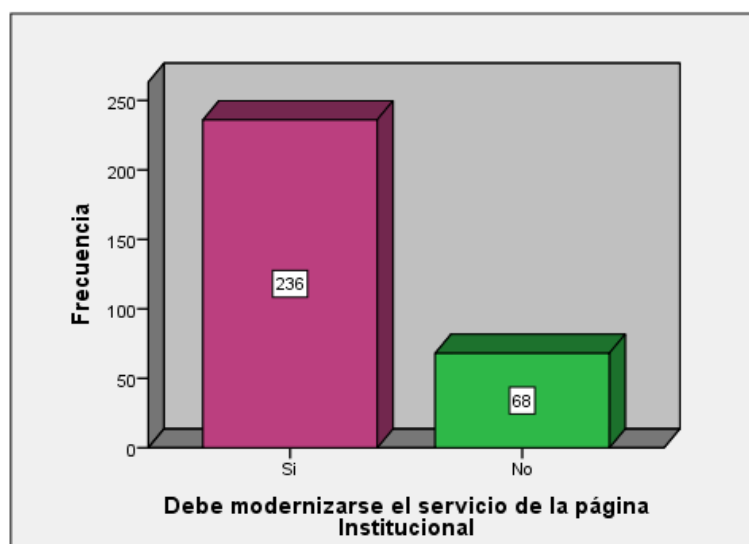
En el gráfico se observa que, la mayor parte de los usuarios del GAD Municipal del Cantón Montúfar manifestaron que los servidores públicos no están capacitados en temas relacionados al puesto de trabajo, mostrando poco iniciativa para tomar decisiones.

**¿Los servicios de la página Institucional del GAD Municipal del Cantón Montúfar deben modernizarse?**

**Tabla N° 7. Modernización del servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	236	77,6	77,6	77,6
	No	68	22,4	22,4	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*



**Gráfico N° 5. Modernización del servicio**

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*

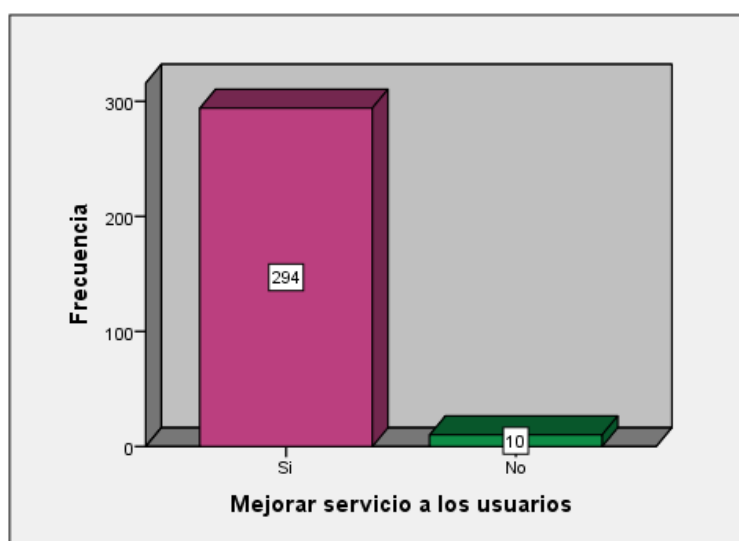
En el gráfico se puede observar que, la mayor parte de las personas encuestadas consideraron que debe modernizarse el servicio de la página institucional con la facilidad de acceder a ellos en cualquier momento. En muchas ocasiones la página no está disponible y los documentos a los que desea acceder el usuario no los ha subido a la plataforma provocando inconvenientes y pérdida de tiempo.

¿Cree usted que los servidores públicos deben mejorar la atención al usuario?

**Tabla N° 8. Atención al usuario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	294	96,7	96,7	96,7
	No	10	3,3	3,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*



**Gráfico N° 6. Atención al usuario**

*Fuente: Investigación de campo*  
*Elaborado por: Estrada Silvia*

El gráfico nos muestra que, la mayoría de las personas que asisten al GAD Municipal del Cantón Montúfar manifestaron que se debe mejorar la atención al usuario, dando un trato más cordial, mostrando una actitud positiva e identificando y ocupándose de las necesidades y dando solución a los mismos.

## **Resultados de la Entrevista.**

La entrevista fue desarrollada con la participación del Alcalde y el jefe de talento humano del GAD Municipal del Cantón Montúfar. Como resultado se obtuvo que el 60% a 70% de los servidores públicos cumplen con el perfil del puesto, en vista que anteriormente la selección de personal se la realizaba políticamente, pero a través de la capacitación y la experiencia adquirida desarrollan sus actividades a cabalidad.

Actualmente, la selección del personal, se debe hacer a través del Concurso de Méritos y Oposición administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales y utilizando la página web [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec). El proceso de inducción del personal es muy generalizado; al nuevo servidor público le asignan las funciones que va a desempeñar, le entregan una copia del reglamento interno y le presentan a su superior y compañeros de trabajo; mientras la Norma Sustitutiva de Reclutamiento y Selección del personal considera aspectos específicos como introducción al servicio público y a la institución, aspectos generales que incluye talleres de estrategias de buen servicio y motivación y finalmente otros aspectos que se consideren necesarios en este proceso.

Además, el GAD dispone de un plan de capacitación anual que incorpora los programas y temas que los servidores requieren actualizar, o conocer de acuerdo al área o cargo que desempeñan para poder afrontar a los nuevos procesos laborales. Asimismo, la evaluación del desempeño de los servidores públicos es anual, pero las normas técnicas de Capacitación y Evaluación indican que deben realizarse dos veces al año, obteniendo resultados en beneficio del talento humano y de la ciudadanía.

#### **4. Conclusiones**

- ✓ La inadecuada gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar incide en la calidad de servicio a los usuarios.
- ✓ El GAD no cuenta con documentos de perfiles de puestos por competencias; y el proceso de reclutamiento y selección se basan en el Concurso de Méritos y Oposición.
- ✓ No tiene un proceso adecuado de inducción, ocasionando que el nuevo personal no se acople rápidamente a las actividades del puesto.
- ✓ El proceso de evaluación del desempeño no se evalúa con la periodicidad de dos veces al año como lo emite la Norma Técnica del Ministerio de Relaciones Laborales; ya que dentro del GAD la mayoría de los servidores públicos manifiestan que son evaluados una vez al año.
- ✓ Se evidencia que la capacitación que recibe los servidores públicos cumple con bajas expectativas de aprendizaje; ya que los temas y las técnicas aplicadas son muy limitadas e imposibilitando el conocimiento y competencias del talento humano.
- ✓ Los usuarios que asisten al GAD no reciben un servicio ágil por parte de los servidores públicos, ya que el trámite toma demasiado tiempo aludiendo que el servicio es regular.

#### **5. Recomendaciones**

- ✓ Proponer un modelo de Gestión de talento humano basado en competencias mejorando la calidad de servicio a los usuarios generando la eficiencia y eficacia.
- ✓ Es necesario diseñar perfiles de puestos por competencias permitiendo que las actividades se cumplan a cabalidad y posteriormente el proceso de reclutamiento, selección e inducción para encontrar el personal idóneo que cumplirá con las competencias necesarias para dicho puesto acogiendo los lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Se propone aplicar el proceso de evaluación de desempeño dos veces al año, para dar seguimiento al personal y a través de los datos obtenidos plantear medidas y dar soluciones que sean en beneficio tanto del talento humano como del usuario.
- ✓ En lo referente al tema de capacitación, se debe dar prioridad a las funciones y responsabilidades acorde a cada departamento con el afán de potencializar los conocimientos del servidor público. También es importante enfocar al talento humano hacia la atención al usuario interno/externo mejorando la calidad de servicio.
- ✓ Es esencial que se tome medidas necesarias, como implementar instrumentos que agilicen los procesos para mejorar la atención los usuarios.

## 6. Bibliografía y Linkografía

### Bibliografía

- Alles, Martha. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, Martha. (2009). *La trilogía Diccionario de Competencias*. Argentina: Granica SA.
- Alles, Martha. (2010). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica S.A.
- Alles, Martha. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Casos.
- Baez, Juan. (2012). *Investigación Cualitativa*. España: Alfaomega.
- Córdova, F. (2008). *Gestión del Talento Humano* (1ra ed.) (Sin país): CODEU
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw- Hill.
- García, M. y Martínez P. (2012). *Guía Práctica para la realización de trabajos. Fin de Grado. Fin de Máster*. (1ra ed.).España: Edit.um
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Brujas
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Registro Oficial N° 294. Función Ejecutiva del Ecuador.
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (2008). Resolución N° SENRES-2008-000038. Ministerio de Relaciones Laborales. Ecuador.
- Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. (2012). Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0224. Ministerio de Relaciones Laborales. Ecuador.
- Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección. (2012). Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0056, Ministerio de Relaciones Laborales. Ecuador.
- Posso, Miguel. (2009). *Metodología para el trabajo de Grados, Tesis y Proyectos*. Ecuador: Nina.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Ventura, Belen. (2006). *Gestión Administrativa de Personal*. España: THOMSON

## Linkografía

Alles, Martha. (2011). Modelo de Competencias. Buenos Aires. Argentina. Recuperado el 05 de noviembre de 2014 de <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>.

Castillo, Freddy. (2010). *Importancia de la Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 11 de diciembre de 2014 de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>.

La calidad en los servicios públicos. (s.f.) Recuperado el 30 de diciembre de 2014 de [http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf)

Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2011). *Gestión del talento humano de las Empresas Públicas*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014 de [www.pge.gob.ec/es/.../doc.../229-ley-organica-empresas-publicas.html](http://www.pge.gob.ec/es/.../doc.../229-ley-organica-empresas-publicas.html)

Vásquez, Abel y Lara, José. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 05 de enero de 2015 de <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>