

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “Análisis de la aplicación de la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) al sistema del área de talento humano y su impacto en la calidad del servicio en la Gobernación del Carchi”

Tesis de grado previa la obtención del
título de Ingeniero en Administración de
Empresas y Marketing

AUTOR: Ruth Maritza de la Vega Delgado

ASESOR: Ing. Jorge Miranda Realpe

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2016

CERTIFICADO.

Certifico que el/la estudiante Ruth Maritza de la Vega Delgado con el número de cédula 040153128-0 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Análisis de la aplicación de la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) al sistema del área de talento humano y su impacto en la calidad del servicio en la Gobernación del Carchi” .

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. Jorge Miranda Realpe

Tulcán, 20 de Mayo de 2016

AUTORÍA DE TRABAJO.

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

Yo, Ruth Maritza de la Vega Delgado con cédula de identidad número 040153128-0 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....
Ruth Maritza de la Vega Delgado
Tulcán, 19 de Mayo de 2016

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Ruth Maritza de la Vega Delgado, declaro ser autor 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 del 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, 20 de Mayo de 2016

Ruth Maritza de la Vega Delgado
CI 040153128-0

AGRADECIMIENTO.

A Dios por ser mi fortaleza, para salir adelante a base de esfuerzos y sacrificios.

A mi tutor quien con sus conocimientos supo guiarme acertadamente.

A mi familia quienes son mi apoyo constante e incondicional en mis duros años de carrera profesional, de manera especial a mi madre por transmitirme su constancia, paciencia y apoyo total, durante días y noches difíciles. Por enseñarme que todos los triunfos se logran a base de esfuerzo, por ser pilar necesario para sobrellevar muchos obstáculos presentados.

A mi hija por ser el motivo principal de iniciar una carrera universitaria para ofrecerle un mejor porvenir. A ella quien con sus tiernas sonrisas y travesuras me llena de fuerza y amor para continuar.

A mis docentes quienes me brindaron sus conocimientos y consejos oportunos para actuar correctamente dentro y fuera de las aulas de clase, porque siempre supieron inculcarme perseverancia y dedicación.

A mis compañeros de clase con quienes compartí muchos días de tristezas, alegrías, sueños e ilusiones.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo en primer lugar a quien me ha dado fortaleza y sabiduría para sobrellevar tantos momentos de debilidades y dudas para continuar con mis estudios, al forjador de mi vida, sueños y anhelos: a Dios.

Lo dedico también a mi familia quienes me brindan sus consejos acertados y oportunos que dieron luz a mi forma de actuar y pensar, a ellos por enseñarme que los triunfos se consiguen a base de esfuerzos y sacrificios.

A mis padres de manera especial por haber compartido conmigo muchas alegrías, tristezas mostrándome siempre una entrega total y desinteresada por verme triunfar y conseguir mis metas. A ellos quienes me han inculcado valores, hábitos y sentido de responsabilidad, que me ha servido para superarme y salir adelante.

A mi hija Melany por quién decidí cursar una carrera universitaria para ofrecerle un mejor porvenir, a ella quien desde mi vientre y más tarde con el pasar de los años, me dio la fortaleza necesaria para seguir y no darme por vencida durante todos los momentos difíciles.

A mis compañeros/as con quienes compartí muchos gratos momentos dentro y fuera de las aulas de clase, a ellos, con quienes muchas veces pasamos instantes de tristezas, alegrías, preocupaciones y desaciertos, pero supimos salir adelante y alentarnos para continuar y no darnos por vencidos.

1	Contenido	
	CERTIFICADO.....	ii
	AUTORÍA DE TRABAJO.	iii
	ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.	iv
	AGRADECIMIENTO.	v
	RESUMEN EJECUTIVO.....	x
	ABSTRACT.....	xii
	INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	- 3 -
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 4 -
1.3	DELIMITACIÓN.....	- 4 -
1.4	JUSTIFICACIÓN.	- 4 -
1.5	OBJETIVOS.	- 5 -
1.5.1	Objetivo General	- 5 -
1.5.2	Objetivos Específicos	- 5 -
II.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	- 7 -
2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	- 7 -
2.2.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 9 -
2.2.1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	- 9 -
2.2.2.	PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.....	- 10 -
	Es necesario además sustentar el presente trabajo en el actual Plan del Buen Vivir orientado principalmente en el objetivo 1 en donde plantea fortalecer los procedimientos administrativos y públicos que evidencien un trabajo de calidad para proyectarlo en un servicio igualmente de calidad. ...	- 10 -
2.2.3.	LEY ORGÁNICA DE SERVIDOR PÚBLICO	- 11 -
2.2.3.1.	Sistema integrado de desarrollo del talento humano	- 14 -
2.2.3.2.	Subsistema de selección de personal	- 14 -

2.3.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	- 15 -
2.3.1.	FILOSOFÍA JOSEPH M. JURAN	- 18 -
2.3.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	- 21 -
2.4.1.	LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	- 21 -
2.5.	HIPÓTESIS	- 27 -
2.5.1.	IDEA A DEFENDER	- 27 -
2.6.	VARIABLES.....	- 27 -
2.6.1.	Variable Dependiente	- 27 -
2.6.2.	Variable Independiente	- 27 -
CAPITULO III.....		- 29 -
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 29 -
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 29 -
3.2.1.	Investigación de campo.....	- 30 -
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	- 31 -
3.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 34 -
3.5.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	- 37 -
3.5.2.2.	Entrevista.- se aplicó a profesionales especializados en la Ley de Servicio Público, así como también a funcionarios que conozcan sobre la administración de personal.	- 38 -
3.6.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 38 -
3.6.1.	Análisis de resultados. Cualitativo	- 38 -
3.6.2.	Interpretación de datos. Cuantitativo	- 38 -
4.1.	CONCLUSIONES.....	- 57 -
4.2.	RECOMENDACIONES.....	- 58 -
V. PROPUESTA.....		- 59 -
5.1.	TÍTULO.....	- 59 -
5.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	- 59 -

5.3.	JUSTIFICACIÓN.....	- 60 -
5.4.	OBJETIVOS.....	- 61 -
5.5.	FUNDAMENTACIÓN.....	- 62 -
5.6.	MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	- 62 -
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	- 133 -
II.	ANEXOS.....	- 136 -
4.	Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
5.	Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 POBLACIÓN.....	- 32 -
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	- 34 -
TABLA 3.GENERO	- 39 -
TABLA 4: SELECCIÓN PERSONAL	- 39 -
TABLA 5: PROCESOS DE SELECCIÓN.....	- 40 -
TABLA 6: MEDIOS DE COMUNICACIÓN	- 41 -
TABLA 7: NIVEL DE SATISFACCIÓN.....	- 41 -
TABLA 8: APLICACIÓN DE SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO	- 42 -
TABLA 9: INCIDENCIA DE LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)	- 42 -
TABLA 10: CALIFICACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS	- 43 -
TABLA 11. IMPLEMENTACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN	- 43 -
TABLA 12. CAPACITACIÓN NECESARIA	- 44 -
TABLA 13: GÉNERO	- 45 -
TABLA 14: CONOCE FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN	- 45 -
TABLA 15: PROCESO.....	- 46 -
TABLA 16: PLANIFICACIONES	- 46 -
TABLA 17: FUNCIONES	- 47 -
TABLA 18. REQUIERE PERSONAL	- 47 -
TABLA 19: MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	- 48 -
TABLA 20. TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	- 49 -
TABLA 21: APLICA LOSEP.....	- 49 -
TABLA 22: CAPACITACIONES	- 50 -
TABLA 23: DESEMPEÑO.....	- 50 -
TABLA 24: EVALUACIÓN	- 51 -
TABLA 25: AMBIENTE LABORAL.....	- 51 -
TABLA 26. MATRIZ HOLMES (FORTALEZAS)	- 76 -
TABLA 27. FORTALEZAS	- 78 -
TABLA 28. MATRIZ HOLMES (OPORTUNIDADES).....	- 80 -
TABLA 29. OPORTUNIDADES	- 83 -
TABLA 30. MATRIZ HOLMES (DEBILIDADES)	- 85 -
TABLA 31. DEBILIDADES.....	- 88 -

TABLA 32. MATRIZ HOLMES (AMENAZAS)	- 90 -
TABLA 33. AMENAZAS	- 93 -
TABLA 34. MATRIZ EFI	- 94 -
TABLA 35. MATRIZ EFE	- 95 -
TABLA 36. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	- 97 -
TABLA 37. SIMBOLOGÍA FLUJOGRAMA DE PROCESOS	- 99 -
TABLA 38. FORMULARIO PRESELECCIÓN PERSONAL	- 102 -
TABLA 39. FLUJOGRAMA PRE-SELECCIÓN PERSONAL	- 103 -
TABLA 40. FORMULARIO SELECCIÓN PERSONAL.....	- 105 -
TABLA 41. FLUJOGRAMA SELECCIÓN PERSONAL 1	- 107 -
TABLA 42. FLUJOGRAMA SELECCIÓN DEL PERSONAL 2	- 108 -
TABLA 43. FLUJOGRAMA SELECCIÓN DEL PERSONAL 3	- 108 -
TABLA 44. FORMULARIO POST-SELECCIÓN PERSONAL.....	- 110 -
TABLA 45. FLUJOGRAMA POST-SELECCIÓN PERSONAL	- 111 -
TABLA 46. PRESUPUESTO CAPACITACIÓN.....	- 125 -
TABLA 47: MATRIZ VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN.....	- 127 -
TABLA 48: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	- 129 -
TABLA 50: EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES	- 131 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1. DETECCIÓN NECESIDADES	- 116 -
ILUSTRACIÓN 2. ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	- 117 -
ILUSTRACIÓN 3. LLENADO MATRIZ ACTIVIDADES	- 119 -
ILUSTRACIÓN 4. DISEÑO DE CAPACITACIÓN	- 121 -
ILUSTRACIÓN 5. PLAN DE CAPACITACIÓN	- 123 -

RESUMEN EJECUTIVO.

La finalidad del presente trabajo es analizar y evaluar la aplicabilidad de la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) en la Gobernación del Carchi para identificar la situacional actual y establecer la problemática existente en su aplicación.

Para establecer las falencias se utilizó varias herramientas dentro de las cuales fueron: diagrama de causas y efectos, diagnóstico FODA, entrevistas, encuestas y focus group, cuyos métodos de diagnóstico fueron de gran importancia para determinar objetivos encaminados a dar solución a los problemas encontrados.

Se realiza la recopilación de varios autores y se fundamenta en investigaciones similares, desarrollando conceptos y se investiga la fundamentación legal en la cual nos basamos para apoyar la investigación.

Se utiliza una investigación cualitativa para determinar (percepciones, opiniones y apreciaciones) y cuantitativa para establecer (usuarios del servicio, número de funcionarios); después de lo cual se estipula realizar 387 encuestas a usuarios del servicio y 180 encuestas a todos los empleados internos de la institución, entrevistas a autoridades del medio, abogados y diversos criterios ciudadanos independientes, focus group con participantes internos y externos de la gobernación, y se utilizó la técnica de observación de campo e investigación exploratoria, y revisión de archivo documental para fundamentar los resultados.

Una vez obtenido los resultados se propone realizar un Diseño del Proceso para la selección y reclutamiento de personal conforme a la LOSEP; un Plan de capacitación en base a las necesidades de los funcionarios de la Gobernación del Carchi bajo el régimen de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Publico) y el MRL (Ministerios de Relaciones Laborales).

Con la propuesta del presente proyecto se pretende ofrecer a la Unidad de Talento Humano contar con un lineamiento bajo el cual el personal directivo y operativo de la institución este calificado y cualificado para ofrecer un servicio de calidad y calidez con un alto rendimiento, de manera que los perfiles profesionales vayan acorde a los puestos de trabajo, mejorando de esta manera el criterio y perspectiva de los usuarios con respecto a la institución, lo que lleve al cumplimiento de los objetivos y metas planteados al inicio del año calendario.

Palabras clave

Ley Orgánica de Servicio Público, el reclutamiento, proceso de contratación, capacitación.

ABSTRACT.

All government institutions have undergone changes in the development of internal and external activities, the same who claim to be regularized with the implementation of the Organic Law for Public Servants (LOSEP), directed with more emphasis in the area of human talent institution as a basis for rethinking the organization and changes.

This research work aims to define the address of the administrative management in the area of human talent, establishing whether the directors and officers take into account the provisions of LOSEP (Organic Law for Public Servants) to do their jobs.

For more insight in Chapter I, the approach, design and definition of the problem identified in the research sample under study; the independent and dependent variables were determined from the subject; background and rationale for understanding why the analysis of the research topic and the focus of the objectives to provide viable detected the problem or problems.

In Chapter II the legal, philosophical and theoretical basis of the problem to be investigated in this chapter basic concepts that allow a better understanding of the issue, clear definitions that show what laws contemplate the philosophical ideologies of several authors develop detailed and the importance of customer satisfaction service.

In Chapter III, the collection of information with different techniques and research methodologies, such as carried out: surveys, interviews, focus groups, observation sheets; as measurement instrument for further analyzes

and interpretation of results, facilitating the generation of conclusions and recommendations that lead to support the proposal.

To conclude the proposal is determined to follow up and address compliance LOSEP through proper implementation of the process of recruitment and selection as provided for under that law and a training plan that contributes to the solution of the problem, allowing count qualified and qualified to carry out their duties more efficiently.

Keywords

Organic Law on Public Service, recruitment, recruitment process, training.

INTRODUCCIÓN

Todas las instituciones gubernamentales han experimentado cambios en el desarrollo de sus actividades administrativas internas y externas. Las mismas que deben estar reguladas por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), cuya responsabilidad recae específicamente en el área de talento humano de toda institución pública.

Esta investigación, pretende redefinir la gestión administrativa en el área de talento humano, estableciendo mecanismos para que directivos y funcionarios desempeñen sus labores con observancia en la normativa vigente.

Para mayor comprensión, se plantea, formula y delimita del problema que direcciona este estudio. Se determinan las variables dependiente e independiente a partir del tema. Se describen los antecedentes que permiten contextualizar la investigación. Se justifica el porqué del análisis del tema y su importancia. Finalmente, se establecen los objetivos como soluciones viables al problema o problemas detectados.

Se desarrolló la fundamentación legal, filosófica y teórica del problema. En este capítulo, se definen conceptos básicos de una manera clara y precisa que permita la comprensión del tema según lo contemplan las leyes. Se deja constancia del pensamiento filosófico de varios autores, así como también se manifiesta la importancia de la satisfacción de los usuarios en la recepción del servicio.

El presente trabajo consta de la información que se recopiló mediante la aplicación de diferentes técnicas y metodologías de investigación, tales como: encuestas, entrevistas, focus group, fichas de observación. Se evidencia el posterior análisis al que fue sometida, los procesos de validación, la interpretación de los resultados y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones que fundamentan esta propuesta.

Para concluir, la propuesta detalla los mecanismos para dar seguimiento al cumplimiento de la LOSEP, cuando se efectúan los procesos de reclutamiento y selección del personal; también, incluye el diseño de un plan de capacitación que aporte al conocimiento de las nuevas formas de relaciones interpersonales y de comunicación, tomando en cuenta el desarrollo tecnológico e informático.

I. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la Gobernación del Carchi, al igual que en las demás instituciones del Estado, el desempeño administrativo y laboral, en épocas anteriores al gobierno actual, ha experimentado cambios en el cumplimiento de las funciones de los empleados públicos en cada uno de sus puestos de trabajo. El desprestigio de líderes y administradores de las diferentes instituciones estatales ha sido el saldo de esta época de evolución administrativa. Es ahí donde el idóneo y eficiente desenvolvimiento del área de talento humano se vuelve trascendental para lograr una transformación notoria. Mayor compromiso en este departamento evitaría la inestabilidad de las organizaciones, mejoraría la reputación frente a las instituciones privadas y permitiría minimizar las deficiencias encontradas.

Tres son los problemas de mayor relevancia dentro del área del talento humano de esta Institución. A continuación se detallan de manera específica los factores de cada uno de ellos.

- Primero, el cumplimiento de los procedimientos administrativos legales para reclutar, seleccionar e integrar al nuevo personal es ineficaz a pesar de contar con la Norma Técnica de Selección de Personal, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales. Dichos procesos de selección se convierten en unos casos al incumplir con varios de los requerimientos; o, en otros casos, no se establece el perfil adecuado que se exige para cubrir las vacantes, generando el ingreso de personal no idóneo a la institución.
- Segundo, no existe un plan de capacitación que estimule, actualice y desarrolle las capacidades de los funcionarios en cada una de las dependencias. Sin este programa, los conocimientos se vuelven obsoletos, ocasionando que las tareas delegadas a cada empleado se

cumplan deficientemente afectando directamente a la calidad en la atención a los usuarios del servicio.

- Tercero, la falta de transparencia en el inapropiado proceso de reclutamiento y selección del personal ocasiona descontento en la ciudadanía que espera tener una oportunidad en iguales condiciones para ejercer un determinado cargo público.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La inadecuada aplicación de la LOSEP en el Sistema del Área de Talento Humano de la Gobernación del Carchi genera ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los procesos administrativos en la institución.

1.3 DELIMITACIÓN.

El presente proyecto investigativo tiene como objeto principal realizar el análisis de la aplicación de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) al Sistema del Área de Talento Humano en la Gobernación del Carchi, ubicada en las calles Colón y 10 de Agosto, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi. Análisis basado en la información correspondiente al período 2014 de cada una de las dependencias de la institución.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo investigativo pretende realizar un análisis de la aplicación de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) al Sistema del Área de, Talento Humano de la Gobernación del Carchi, para detectar las fallas en su aplicación dentro del desenvolvimiento de las actividades de la institución, ya que es la base para su funcionamiento eficiente y eficaz que significará el éxito o fracaso de las mismas.

La investigación se basa en criterios personales del personal que labora en la institución y entrevistas realizadas a ciudadanos que vertieron sus criterios los mismos que están plasmados en físico, además se realizó un diagnóstico FODA, FOCUS GROUP e información recogida durante 7 meses de

prácticas pre-profesionales, la misma que está plasmada en fichas de observación directa.

Después de haber realizado el análisis se detectó dos fallas en su aplicación enfocadas en dos subsistemas: Subsistema de Reclutamiento y Selección del personal y el Sistema de Capacitación del personal, con el presente trabajo se pretende desarrollar un proceso de reclutamiento y selección de personal de manera más sencilla y directa basado en lo que establece la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), con el propósito de facilitar el trabajo de selección de personal.

De igual manera se plantea un Plan de Capacitación para el mejoramiento continuo del personal y la gestión de la Unidad Administrativa de Talento Humano de manera que los procesos se realicen en base a lo que establece la LOSEP.

Lo que establece y norma la ley es claro y no da cabida a equivocaciones es por ello que a través del presente trabajo se pretende hacer caer en cuenta en la deficiencia en su aplicación, de manera que a futuro se tomen medidas que para corregir fallas para mejorar el servicio a los usuarios para garantizar su calidad.

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Realizar un Análisis de la ineficaz e ineficiente aplicación de la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) al Sistema del Área de Talento Humano, y su impacto en la calidad del servicio.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Fundamentar científicamente cada uno de los problemas administrativos y de gestión detectados en esta Institución.

- ✓ Elaborar un diagnóstico de las condiciones actuales de gestión en el área de talento humano en la Gobernación del Cachi, para identificar, si se llevan a cabo, planes o programas, que influyan positivamente en la calidad del servicio.

- ✓ Plantear un modelo aplicativo para la selección de personal y un plan de capacitación al área de talento humano que implique la adecuada aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

El planteamiento de varias tesis analizadas es similar al planteamiento de la presente tesis. Estas describen un sistema de gestión con múltiples falencias en el desarrollo de las actividades que les competen al área de talento humano.

Según (Quito, Barrios, 2010) con el tema: Diseño de un sistema de gestión del talento humano en el Servicio de Rentas Internas, se considera al término talento humano como “la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.” Sin duda, según varias publicaciones actuales, hablar de talento humano y de una adecuada gestión del mismo, permite alcanzar el éxito organizacional.

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible, ya que depende de aspectos como la cultura y estructura organizacional, la tecnología utilizada, en sí los procesos internos y otra infinidad de variables.

Para el caso del presente estudio consideraremos que la gestión de talento humano consiste en la selección y capacitación del personal. En la Gobernación del Carchi deberían realizarse los procesos administrativos y reclutamientos del personal tal como el Servicio de Rentas Internas los realiza en la ciudad de Quito.

Según (Tulcán, Cortes, 2010) con el tema: “Desarrollo de la gestión administrativa del talento humano y la incidencia en las asociaciones gremiales de transporte público en la provincia del Carchi”. manifiesta “Es importante realizar la investigación de la inadecuada Gestión Administrativa del Talento Humano de las Asociaciones Gremiales de Transporte Público en la Provincia del Carchi, ya que el Talento Humano es un factor a quien las organizaciones deben considerar un capital principal, y darle la importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes; a tal punto que sea

capaz de desenvolverse y desarrollarse en su ámbito laboral sintiéndose conforme y satisfecho con lo que realiza”.

Estas investigaciones permiten confirmar que la poca o nula aplicación de procesos administrativo en la selección y capacitación del personal en cualquier institución, sean estas públicas o privadas, no permite llegar a la consecución de los objetivos y metas propuestas. En tal razón la Gobernación de la Provincia del Carchi debe regir sus procedimientos según la normativa planteada en la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público), enfocando los procesos conforme lo establece Ministerio de Trabajo en relación a los mencionados aspectos.

Según (Hualpa, 2013) con el tema “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC, El presente tema de investigación tiene importancia y está encaminado a determinar como un adecuado manejo de la gestión del talento humano ayudará a mejorar el desempeño del personal que labora en las Unidades Académicas de la UPEC. Al presente se incluye la Escuela de Enfermería que funciona bajo convenio con la Universidad Central del Ecuador. “El capital humano es el eje principal en una organización que dinamiza los procesos institucionales y es esencial gestionarlo y ser el participe principal de su desarrollo personal y profesional. Investigar esta problemática se fundamenta en que existe ineficiencia e ineficacia en el desempeño laboral, existiendo preocupación de mejorar la situación actual, dotando a las Escuelas de la Universidad de mecanismos y herramientas técnicas administrativas que ayuden a las Unidades Académicas a llevar un trabajo ordenado, además de que el talento humano tenga sentido de pertenencia con la Institución”.

Es importante tomar en cuenta lo que se manifiesta en dicha tesis, ya que menciona que la gestión de talento humano incide en el cumplimiento eficaz de los procesos administrativos, indica además que la correcta aplicación de las herramientas con las que cuenta la UPEC, y para el presente caso la Gobernación del Carchi como es la LOSEP en base a lo

que estipula el Ministerio de Relaciones Laborales a cuyo régimen están sujetas todas las instituciones gubernamentales, es por ello que es necesario aplicar modelos de procesos de selección y capacitación como estrategias enfocadas a la realidad de acuerdo a lo investigado en la problemática existente en la Gobernación del Carchi.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

Para el desarrollo del presente trabajo fue necesario realizar una investigación apoyada en leyes establecidas que enmarque leyes que justifique y sustente la realización del presente trabajo y para ello se ha tomado en cuenta las siguientes:

2.2.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución de la República en su Capítulo segundo: Derechos del buen vivir, Sección octava: Trabajo y seguridad social en su Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En el Ecuador se debe tomar en cuenta que todos los ciudadanos sin importar condiciones sociales, económicas o culturales tenemos los mismos deberes y derechos y en tal razón tener la oportunidad de acceder a un empleo público debe ser un proceso transparente y claro con las mismas oportunidades sin excluir o discriminar a ciertos sectores, el trabajo es una fuente de ingresos que establece el nivel de vida de cada individuo es por ello recalcar este punto para dejar en claro que todo proceso de reclutamiento y selección de personal es un derecho de todos y para todos, el mismo que es llevado de manera equivocado en la institución objeto de

estudio lo que limita el acceso a cualquier cargo público, violentando los derechos establecidos en la constitución ecuatoriana.

2.2.2. PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

Es necesario además sustentar el presente trabajo en el actual Plan del Buen Vivir orientado principalmente en el objetivo 1 en donde plantea fortalecer los procedimientos administrativos y públicos que evidencien un trabajo de calidad para proyectarlo en un servicio igualmente de calidad.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. *Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* Versión resumida [en línea]. Quito, Ecuador: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, junio 2013 [fecha de consulta: 01 de diciembre del 2015]. Parte 6. Objetivo 1. Plan Nacional para el Buen Vivir. Disponible en: <https://www.biess.fin.ec>

Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

- a) Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.
- b) Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales.
- c) Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente.
- d) Diseñar e implementar un marco normativo que estandarice los procedimientos de la administración pública.
- e) Profundizar la aplicación de mecanismos de selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión pública.

- f) Promover la formación y capacitación de funcionarios públicos como parte de su carrera profesional.

Todos los criterios tomados en cuenta hacen caer en cuenta que la eficiencia en los procesos administrativos conlleva a la calidad en el servicio y buenas practicas institucionales basados en leyes preestablecidas a nivel nacional y tomar de igual manera de referencia leyes estandarizadas a nivel internacional, todo lo que conlleve a las buenas practicas legales y más aún dirigidas al talento humano deben ser tomadas en cuenta para regularizar las actividades públicas, que conlleven a realizar procesos transparentes y sin dar cabida a malas interpretaciones o errores que favorezcan a unos cuantos y perjudiquen a otros.

2.2.3.LEY ORGÁNICA DE SERVIDOR PÚBLICO

El objetivo principal del presente trabajo se enfoca en realizar un análisis de la aplicación del sistema del talento humano y en tal razón se ha tomado en cuenta un apartado dentro de la ley que es importante tomarlo en cuenta.

Según el segundo suplemento del registro oficial No. 294 dado el día miércoles 6 de octubre del 2010 menciona que la LOSEP es la “Ley que regula el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público.” (LOSEP, 2010)

Ley que tiene por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

La Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial No. 294. Quito– Ecuador del 6 de Octubre del 2010. Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional,

técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. Pag. 5.

La LOSEP en el **Art. 50.-** Organismos de aplicación.- La aplicación de la presente Ley, en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos:

- a) Ministerio de Relaciones Laborales; y
- b) Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica de las establecidas en el artículo 3 de la presente Ley. Pag. 25.

La ley es clara y no da cabida a confusiones, y claramente establece que la Unidad Administrativa de Talento Humano es la encargada de regular que todos los procesos que competen a su área se lleven a cabo según lo establece la LOSEP.

Es importante por ello traer a esta investigación las atribuciones de la Unidad Administrativa del Talento Humano como es denominada en la ley.

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia.
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.

- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- g) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- h) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- i) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;
- j) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- k) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
- l) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y, pag. 27.

Es necesario mencionar todas estas atribuciones de la Unidad Administrativa del Talento Humano, ya que en cada uno se plantea que esta unidad tiene muchas funciones dentro de su área para cumplir y hacer cumplir todo lo que dispone la LOSEP, lo que justificaría la importancia de llevar a cabo procesos transparentes que no den cabida a confusiones y malas interpretaciones en cuanto a su aplicación y en casos de existir irregularidades es también esta unidad la encargada de dar a conocer al Ministerio de Relaciones Humanas su incumplimiento en cualquiera de las disposiciones enfocadas a su área.

2.2.3.1. Sistema integrado de desarrollo del talento humano

Según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servidor Público, Registro Segundo Suplemento del Registro oficial No. 294 dado el día miércoles 6 de Octubre de 2010 indica con mayor claridad a lo que se refiere un sistema integrado para el desarrollo del talento humano como parte fundamental en el desempeño de toda institución sea esta pública o privada.

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

2.2.3.2. Subsistema de selección de personal

Según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servidor Público, Registro Segundo Suplemento del Registro oficial No. 294 dado el día miércoles 6 de Octubre de 2010 según este documento que es aplicable a toda institución pública destaca el concepto de subsistema de selección de personal, es la única manera de asegurar que la atención a los usuarios de los diferentes servicios sea de calidad y bajo los parámetros que establece la normativa de la LOSEP.

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

2.2.3.3. Subsistema de formación y capacitación

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación

aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

2.2.4. NORMATIVA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

2.2.4.1. EL OBJETIVO, AMBITO Y DEFINICIONES

Art. 1.- Del Objeto.- Esta forma tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permita las unidades administrativas del talento – UATH de las instituciones del Estado sujeta al ámbito de la LEY orgánica del Servicio Público LOSEP, escoger la persona más idónea ante los y las postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

Todo proceso dentro de la organización debe estar dirigido al mejoramiento de las condiciones laborales de sus integrantes. Independientemente de si éstas son públicas o privadas.

Existen varias teorías que realizan importantes aportaciones para una adecuada administración del talento humano, entre las que podemos destacar: la **Teoría Clásica de Taylor F. (1856-1913)** que nos permite entender el trabajo que debe realizar la administración de una organización para hacer participar al talento humano dentro de la empresa, y en la cual **Weber M (1864-1920)** manifiesta en su teoría burocrática: “el derecho de ejercer autoridad con base en una posición” lo que podemos interpretar como que dentro de toda institución es necesaria la jerarquización de puestos con el fin de asumir responsabilidad y delegar obligaciones.

“La teoría de la administración científica del trabajo es la aplicación de los métodos científicos de análisis y resolución de problemas de la administración. Desarrolla los conceptos de: estudio de tiempos y movimientos, incentivos salariales y motivación; costos de producción; bajos y altos salarios; utilización de expertos especializados.” (Gareth M, 1991, pag. 2, párr. 1)

Mientras las teorías de la administración han evolucionado y más aún en relación al talento humano aparece la **Escuela de las Relaciones Mayo E.** que descubrió que: “las condiciones sociales y psicológicas del ambiente laboral podían tener más importancia potencial, que las condiciones físicas” dando a entender que no se considera al trabajador como una máquina, sino por el contrario como un individuo con talentos y habilidades propias que sería capaz de realizar grandes aportaciones al desempeño de la empresa.

La **Teoría General de los Sistemas de (Bertalanffy L.)** quien habla con mayor profundidad sobre el tema de los sistemas y sostiene: “las organizaciones son un sistema abierto, que interactúa permanentemente con el entorno”, entendiéndose que dentro de cualquier área van a existir subsistemas para realizar un mejor control y monitoreo de las tareas que se están llevando a cabo dentro de la organización. Mucho más en el área de talento humano, que tiene una relación directa con los individuos, pertenezcan o no, a la empresa.

La teoría z de Ouchi (1981) “Los empleados son contratados con la intención de que el compromiso sea permanente”.

Los empleados comienzan a relacionarse con la totalidad de la organización. Esta etapa dentro de la administración es crítica debido a que exige un cambio radical que haga trascender la labor del trabajador y sus aportaciones para el eficaz y eficiente funcionamiento de la organización. Por otro lado, dentro de la teoría de la filosofía de la calidad total, **Kauro I, (1980)**, busca la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los usuarios, clientes y consumidores, tanto internos como externos, no solo para beneficio de la organización sino de la sociedad en general.

En esta teoría es importante denotar que se derriban barreras entre secciones y departamentos, jefe y empleado; generando un ambiente laboral de participación con la intervención de todos quienes forman parte de la empresa. Es decir, directivos, empleados, clientes, proveedores, creando una dinámica de interrelación que lleve a la satisfacción total de todos los involucrados.

La teoría de la inteligencia emocional **Goleman D. (1995)** dice: “Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen **inteligencia emocional**. Es decir, quienes poseen la capacidad de captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo.”. Dentro de la administración no basta solamente dirigir una empresa, sino entender las necesidades y valorar los aportes de cada empleado; reconocer las falencias propias que eviten cometer errores futuros.

Finalmente se menciona que para entrar al mercado global se debe ser una organización de aprendizaje continuo, se deben desarrollar armónicamente y en forma simultánea todas las actividades de la empresa, sean estas operativas, administrativas, técnicas para llegar a un grado de satisfacción total.

“El pensamiento sistémico: Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado para que los patrones totales resulten más claros y los podamos modificar. Es el eje de las organizaciones que aprendan.”, **Peter S. (1990)**.

Todo sistema está compuesto de un sinnúmero de subsistemas que aportan al desarrollo eficiente de la empresa. Para una mejor comprensión del tema propuesto en la tesis es necesario dar un breve enfoque acerca de la calidad de atención al cliente, que para nuestro caso sería atención al usuario, para explicar esto nos apoyaremos en las ideas de **Blanco A. (2001/2004/2007)**

“Si una mayor cantidad de servicio incrementa la satisfacción del cliente, y aceptamos que el objetivo último de la atención al cliente es desarrollar, mantener e incrementar la satisfacción de éste, podemos pensar que aquélla

debe ser encuadrada dentro de los parámetros de la gestión de la calidad de una empresa.”

Hace falta, de igual manera, referirnos al bienestar social que busca la aplicación de la LOSEP. El área de talento humano, contrario a lo que se creía anteriormente, ha cambiado el paradigma tradicional de que los servidores públicos solo prestan un servicio, sin importar si este fue de calidad o no. Actualmente el empleado no solamente descuenta un sueldo, sino que se preocupa de la imagen institucional que él proyecta a través de su servicio.

Para entender de mejor manera este aspecto **Cabezas F. (2008)** nos explica que la calidad de un servicio implica en una empresa o institución la consolidación de imagen dentro del entorno de su especialidad.

“El bienestar social en el ámbito laboral es un área soporte y de apoyo dentro de la dinámica empresarial, porque su función es contribuir en la creación de un buen ambiente o clima organizacional acorde a las expectativas de productividad, calidad y competitividad esperadas en el mercado.” **Cabezas F. (2008)**

A continuación se hace constar el pensamiento filosófico de grandes personajes, expertos en calidad total y pioneros de la cultura del pensamiento estratégico.

2.3.1. FILOSOFÍA JOSEPH M. JURAN

Joseph M. Juran cuya filosofía está basada en el mejoramiento de la calidad, concibe la satisfacción de los usuarios como la entrega de servicios que llenen las expectativas de los clientes. La trilogía de la calidad es una de sus aportaciones, que ha causado gran impacto en las empresas del mundo al generar excelentes resultados. Juran fue uno de los gurús que más aportes brindó en la historia de la calidad y nos enseña que la administración de una empresa debe basarse en tres programas básicos: La planeación de calidad, control de la calidad, mejoramiento de la calidad.

2.3.2. FILOSOFÍA DE DEMING

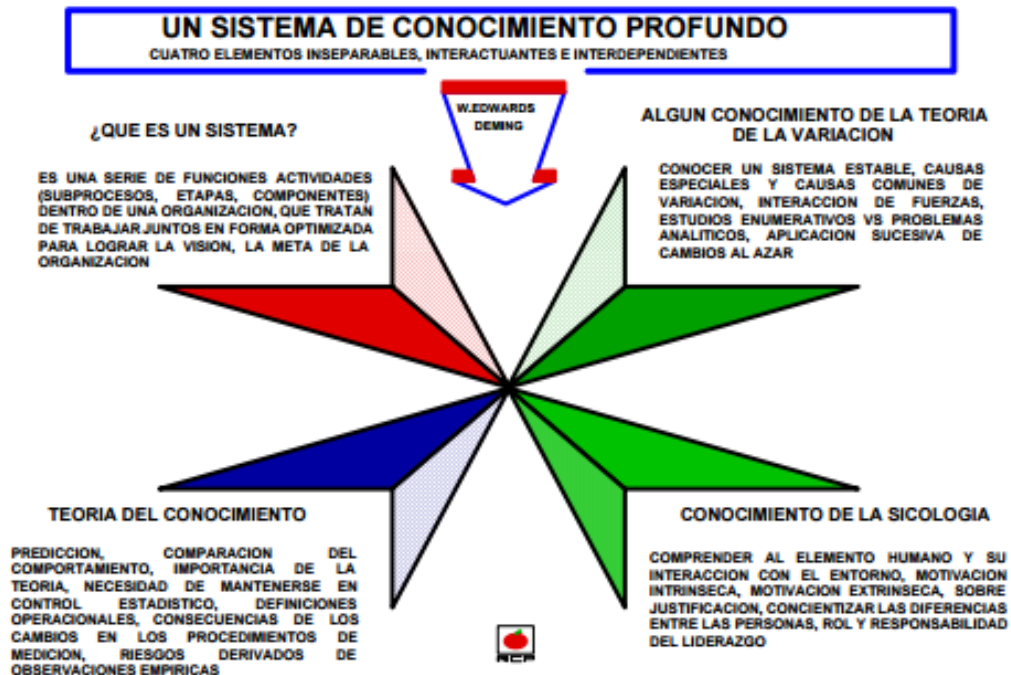
2.3.2.1. Teoría del conocimiento profundo

La filosofía de W. Edwards Deming se ha resumido de la siguiente manera: Edwards Deming enseñó que mediante la adopción de principios adecuados de gestión, las organizaciones pueden aumentar la calidad y al mismo tiempo reducir los costos. La clave está en la práctica del mejoramiento continuo y en pensar en la industria manufacturera como un sistema.

Deming manifiesta que todos los administradores necesitan tener lo que él llamó un sistema de profundos conocimientos, que consta de cuatro partes:

- Reconocimiento de un sistema: la comprensión global de los procesos de participación de proveedores, productores y clientes (o receptores) de bienes y servicios.
- El conocimiento de variación: la gama y las causas de la variación en la calidad y el uso de muestreo estadístico en las mediciones;
- Teoría del conocimiento: los conceptos y conocimientos que explican los límites de lo que puede ser conocido.
- Conocimiento de la psicología: conceptos de la naturaleza humana.

Ilustración 1. Sistema de conocimiento profundo



Fuente: Deming, 2010, pag. 51

2.3.3. KAORU ISHIKAWA

Otro de los grandes gurús en la investigación acerca de la calidad es Kaoru Ishikawa. La filosofía de este personaje se basa en la mejora de la calidad a través de sus principios:

El empleo de la filosofía de Kaoru Ishikawa será útil para la presente investigación, debido a que considera que el talento humano debe cumplir con el perfil requerido para un determinado puesto. Adicionalmente también menciona los siguientes elementos:

2.3.3.1. Principios de la calidad

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los servidores públicos.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.

4. Eliminar la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los servidores públicos y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no se debe disgustar cuando los subordinados les presenten hechos.

2.3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

2.4.1.LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Definición de Administración de Talento Humano: “La administración de talento humano es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de dicha área es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas.”(Chiavenato, 2007, p. 112).

2.4.2.TALENTO HUMANO

El manejo técnico científico del talento humano constituye el soporte estratégico de las organizaciones, considerando a las personas como factor principal o agente generador de una ventaja competitiva en el entorno. De ahí, el incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica, en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal. Para las organizaciones el talento humano de sus colaboradores, representa el recurso más valioso y difícilmente sustituible, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador.

“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”

En el pasado se consideraba al ser humano como un simple medio de producción, es decir su trabajo era una continuación de las maquinarias. Después se prestó atención en las relaciones sociales del ser humano y se reflexionó sobre las motivaciones que tenía la persona para su autorrealización; y en último lugar se vio la necesidad de dar origen a la concepción del ser humano como hombre complejo.

Seis son los procesos de la administración de recursos humanos que Chiavenato (2009) plantea:

2.4.3. Proceso de integración del personal: Una de las funciones más importantes de la administración de capital humano, es la integración del personal, que constituye el primer paso para garantizar la eficiencia del recurso humano que ingrese a la organización.

“La integración es el proceso a través del cual se convoca, elige e introduce a las personas más idóneas de acuerdo con los requerimientos de la organización” (Munch, 2010, p. 37). Es decir se considera a la integración como un factor fundamental, que implica el reclutamiento, selección y la introducción del capital humano, los mismos que deben ajustarse a las necesidades de la empresa y cumplir con los requisitos exigidos. También es importante recalcar que la integración se encarga de elegir las fuentes de donde proveer los recursos.

Para interpretar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de igual manera la capacitación del mismo es necesario analizar diferentes conceptos para una mejor comprensión.

2.4.4.RECLUTAMIENTO

“Es el conjunto de actividades cuya finalidad es atraer candidatos debidamente calificados y que reúnan los requisitos para ocupar puestos dentro de la organización.” (Munch, 2010, p. 38).

El Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de quienes más tarde se seleccionará a alguien que recibirá la oferta de empleo. El reclutamiento consiste en investigar las fuentes capaces de proveer un número de personas que logren cumplir con los objetivos y expectativas organizacionales, de esta manera se seleccionarán los futuros integrantes de la misma. El proceso de reclutamiento es una decisión de línea, pues esta escoge para llenar la vacante. Cabe señalar que el reclutamiento es una decisión de staff, y su ejecución depende de una decisión, la misma que puede ser oficializada por el Directivo dentro o fuera de la organización. La Unidad de Recursos Humanos se encarga de verificar si se cuenta con el elemento requerido dentro de la organización, de lo contrario será necesario emplear otras técnicas de convocatoria para reclutar externamente al personal.

2.4.5.SELECCIÓN

“La selección del personal es el conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar quién cumple los requisitos y elegir al candidato idóneo” (Munch, 2010, p. 42).

2.4.5.1. Análisis y selección de puestos

El análisis de puestos consiste en identificar y recopilar toda la información disponible sobre la necesidad de un cargo en una organización determinada. Mientras que la descripción de cargos, se ocupa de documentar, registrar y

especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué obligaciones cumplirá el ocupante del cargo, cuándo lo hace, dónde lo hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

2.4.6. Procesos para organizar a las personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (Chiavenato, 2010, p. 15).

2.4.7. Diseño de puestos

“El análisis de puestos es la descripción detallada del conjunto de actividades y requerimientos para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal” (Munch, 2010, p. 61).

2.4.8. Procesos para recompensar a las personas

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.” (Chiavenato, 2009, p. 15).

2.4.9. Capacitación

La capacitación se considera un medio para desarrollar en las personas competencias para que sean más productivas, creativas e innovadoras, y así puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Por este motivo la capacitación es de gran utilidad, ya que permite a las personas contribuir de forma eficaz y efectiva a cumplir los resultados de la organización.

“Capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.”

2.4.10. Procesos para desarrollar a las personas

“Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.” (Chiavenato, 2009, p. 15).

2.4.10.1. Formación

Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.

2.4.10.2. Desarrollo

El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.

2.4.10.3. Aprendizaje

“El aprendizaje está formado por la capacitación y el desarrollo, pero no solo esto es suficiente, sino también su aplicación donde se denota el aprendizaje de dichas capacitaciones”.

2.4.11. Sistema de información administrativa

Es la información de toda la organización donde se detalla el cumplimiento de todos los planes, así como los involucrados en los mismos. (p.15).

2.4.12. Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los resultados de su trabajo” (Chiavenato, 2008, p. 90).

“La evaluación de desempeño suele usarse de dos maneras. Por una parte, la evaluación del desempeño mide el pasado. Los resultados de la evaluación se utilizan para tomar decisiones de promoción, democión, transferencia o despido, así como el monto de los aumentos de sueldo que se otorgará a los empleados. Por otro lado, la evaluación del desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro más productivo”. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, p. 444)

La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de cada persona, en la función que desempeña. Las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, pero sobre todo, su contribución a los objetivos de la organización. La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de experticia y mejorar la calidad del trabajo. Idalberto Chiavenato en su obra *Gestión del Talento Humano*, menciona la siguiente definición: “La evaluación es un proceso que mide el desempeño del empleado y el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.”

2.4.13. Proceso de selección a través de diagramas de flujo

Para realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal será necesario utilizar diagramas de flujo para lo cual se muestra su definición y contenido.

2.4.14. Diagrama de Flujo

(Palacios, Tapias y Saldarriaga, 2005, pag. 9) Son un documento clave en el diseño de un proceso. Muestran el arreglo o disposición del equipo seleccionada para llevarlo a cabo y además indican la conexión de las corrientes, tasas de flujo, composiciones y condiciones de operación. Como el diagrama de flujo es el documento definitivo sobre el proceso, su presentación debe ser clara, exacta y completa.

(Álvarez, 2006, pag. 39) Los Diagramas de Flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.

(González, Domingo y Pérez. 2006, pág. 129). Es la representación gráfica de los pasos relevante de un proceso, por lo que contribuye a la comprensión del mismo. Estos diagramas muestran las entradas, los puntos de decisiones y la salida de un proceso determinado.

En relación a las citas se puede concluir que los diagramas de flujo son una herramienta muy útil para detallar paso a paso un determinado proceso, de manera que la comprensión de las tareas a realizar sea más sencillo y determine como se va a llevar a cabo un determinado trabajo.

Dentro del presente trabajo en las herramientas de análisis del problema hemos planteado el focus group y el diagnóstico FODA es por ello que es necesario citar conceptos de diferentes autores para su mejor comprensión.

2.5. HIPÓTESIS

2.5.1. IDEA A DEFENDER

La aplicación de la LOSEP al Sistema del Área de Talento Humano permite brindar un servicio de calidad al usuario.

2.6. VARIABLES.

2.6.1. Variable Dependiente

Calidad del servicio al usuario

2.6.2. Variable Independiente

Análisis de la aplicación de la LOSEP al Sistema del Área de Talento Humano

CAPITULO III.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utiliza la modalidad de investigación cuantitativa y cualitativa.

3.1.1. Investigación Cualitativa.- a través de esta investigación se busca analizar la percepción que tiene la ciudadanía, los funcionarios y expertos sobre los servicios que ofrece las institución y las actividades que cumple el área de talento humano a través de opiniones que permitan conocer de primera manera si consideran a servicio de calidad, eficiente, cortes de tal manera que permite disipar sus dudas y resolver sus problemas.

3.1.2. Investigación Cuantitativa.- en la presente investigación se determinó en el momento de medir y tabular datos los mismos que fueron establecidos en el momento de desarrollar la fórmula de la muestra. Mediante la investigación cuantitativa se pudo recolectar información a través de las encuestas que posteriormente fue analizada y tabuladas, lo que permitió optimizar tiempo tomando como referencia el número de usuarios de los diferentes servicios que en la institución se presta.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación cualitativa que se utiliza dentro de este tema es fundamental, ya que permite emplear la encuesta y la entrevista como técnicas que permiten recoger la opinión directa de quienes utilizan un servicio. El contacto directo con los involucrados es valioso debido a que ellos pueden manifestar cuáles son los inconvenientes que sufren al acceder a una entidad pública. Además que se pueden obtener sugerencias para mejorar los procesos de selección del personal.

En una institución como la Gobernación del Cachi, es necesario recurrir a este procedimiento debido a que de esa forma se puede mejorar la atención al público.

3.2.1. Investigación de campo.

“Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (Flores, Arias, Rodríguez y Martínez, 2006, pag. 35). Según la apreciación del autor y la investigación realiza se centra en las encuestas con un listado de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, enfocadas en conocer las opiniones de la ciudadanía de la ciudad de Tulcán y las personas que se acercan a cada una de las oficinas de la Gobernación del Carchi a realizar sus respectivos trámites.

3.2.2. Investigación documental.

Se refiere a la utilización de información existente como revistas, folletos, periódicos, libros referentes al tema de investigación. En el caso de la Gobernación del Carchi la presente investigación se basa a la información institucional existente y documentos de interés que permitan desarrollar el tema de investigación.

3.2.3. Investigación Descriptiva.- Este tipo de investigación permite caracterizar hechos o fenómenos, que permiten establecer la situación actual, en la investigación realizada se determinó las principales características del servicio al usuario entre ellas: falta de coordinación de actividades, desconocimiento de las consultas realizadas, lentitud en el proceso de los casos ingresados, deficiencias en la atención de los diferentes servicios que ofrece la Gobernación del Carchi.

3.2.4. Investigación Bibliográfica

Se investigó los textos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi referentes al tema, tesis con temas relacionados a la presente investigación

y demás libros referentes a los procesos que se utilizan en las instituciones públicas en el área de talento humano.

3.2.5.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.5.1. Método Deductivo.- En esta investigación es importantísimo la aplicación del método deductivo, ya que se parte las verdades teóricas existentes, de documentos y evidencias que describen exitosamente la administración del talento humano, y que se pueden adaptar a la realidad administrativa de la Gobernación del Carchi.

3.2.5.2. Método Inductivo.- Para la aplicación de este método se hizo un análisis pormenorizado de los procedimientos administrativos actuales de la Gobernación del Carchi, lo que permitió determinar en qué departamentos o procesos se localizan los problemas y se ha utilizado la teoría científica para solucionar o mejorar los mismos.

3.2.5.3. Método Analítico. Este método permitió analizar las respuestas de los encuestados donde ellos mencionan sus opiniones referentes al servicio que reciben por parte de los funcionarios de la Gobernación del Carchi.

3.2.5.4. Método Sistémico. Con este método se determinó el logro de una coherencia en cada una de sus etapas de la investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Para obtener la población y muestra se solicita la información a las dependencias de la Gobernación del Carchi para conocer a través de un documento que se encuentra en anexo 5, en el que cada dependencia nos indica el número de usuarios de los servicios que son atendidos anualmente en las instalaciones, pudiendo determinar de esta manera el promedio de

ciudadanos atendidos para establecer la muestra para realizar las respectivas encuestas a los usuarios de los servicios que la institución ofrece.

Tabla 1 Población

Dependencia	Usuarios Anuales
Comisaria Nacional	2700
Intendencia General de Policía	6600
Comisaria de la Mujer	3000
Total	12300

Fuente: Gobernación del Carchi

Elaborado por: De la Vega, M.

3.3.2. Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó un formula estadística en donde se considera como un total de población de 12300, y tomando un nivel de encuestados que cuente con las características necesarias y los que no cuenten con las características de 0,5 y 0,5 que vienen a representarse con (pq) con un mismo rango, con una constante de 2 que representa un nivel de confianza del 95,5% (k), y un error muestral del 50 por ciento que representa el 0,05 del total (e) lo que definió de total a usuarios del servicio a encuestar de 387 usuarios.

La siguiente fórmula se aplica para calcular el tamaño de la muestra

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

Para mayor comprensión se detalla el significado total de la formula donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 3. Nivel de confianza

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Fuente: Fuente secundaria

Elaborado por: De la Vega, M.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Entonces queda:

Tabla 2: Cálculo de la muestra

Población	N	1025
Constante	K	2
Error muestral	e	50%=0,05
Poseen característica	p	0,5
No poseen característica	q	0,5
Tamaño de la muestra	n	?

Fuente: Gobernación del Carchi

Elaborado por: De la Vega, M.

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

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

$$n = \frac{2^2 * 0,5 * 0,5 * 12300}{(0,05^2 * (12300 - 1)) + 2^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{12300}{(0,05^2 * (12300 - 1)) + 2^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{12300}{31,75}$$

$$n = 387,40$$

$$n = 387$$

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variable Dependiente

Calidad del servicio

Variable Independiente

Aplicación de la LOSEP al Sistema del Área de Talento Humano

Tabla 2. Operacionalización de variables

Idea a defender	Variables	Descripción de la variable	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
<p>La eficiente aplicación de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) para mejorar la calidad del servicio de la Gobernación del Carchi.</p>	<p>Variable independiente: Análisis de la aplicación de la LOSEP al sistema del Área de Talento Humano.</p>	<p>Es la aplicación de determinados artículos de esta normativa a procedimientos específicos en la selección del personal, en las obligaciones de directivos y empleados; así como en la atención al público</p>	<p>Falta de Compromiso hacia los objetivos institucionales</p> <p>Desempeño deficiente de los servidores públicos en cada dependencia, de la Gobernación del Carchi.</p> <p>Implementación de los equipos e instrumentos necesarios para asegurar la calidad del ambiente laboral.</p>	<p>Participación activa del personal de la Instrucción enfocadas a lograr los objetivos.</p> <p>Cumplimiento cabal de las normas y estatutos establecidos en la LOSEP.</p> <p>Desempeño eficiente y eficaz del personal que trabaja en la institución.</p> <p>Personal con perfiles acorde a la función que desempeñada.</p> <p>Contratación del personal preparado para capacitar al personal sobre los riesgos en el trabajo y las alternativas de solución que le</p>	<p>¿Qué tipo de técnicas utilizaría corregir la falencia de la calidad el servicio en la institución?</p> <p>¿Optaría la instrucción por un sistema que mejore la calidad del servicio a los usuarios?</p> <p>¿Considera que la mala atención se da por la falta de personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo?</p>	<p>Encuesta.</p> <p>Entrevista</p> <p>Usuarios del Servicio.</p>	<p>Usuario de los diferentes servicios en la Gobernación del Carchi</p> <p>Área de Talento Humano</p> <p>Servidores y servidoras públicas.</p>

			Equivocada aplicación de los subsistemas especificados en la LOSEP al área de talento humano.	presenta. Implementación adecuada de los subsistemas con que cuenta la LOSEP.	¿Qué tipo de parámetros deberían tomarse en cuenta para contratar al personal?	Encuesta	
Variable Dependiente: Calidad del servicio.	Al aplicar rigurosamente la LOSEP en los diferentes procedimientos administrativos, se transparentan las contrataciones, se emplea a los profesionales más idóneos, se eliminan procesos inútiles y por lo tanto se hacen más ágiles, lo que se refleja en la satisfacción del usuario.	Subsistema de planificación del talento humano. Subsistemas de clasificación depuestos. Subsistema de selección del personal.	Optimización de recursos y tiempo. Mejorar las habilidades y destrezas de los funcionarios públicos. Definir el título para cada puesto y la naturaleza del trabajo. El ingreso del personal se realizará con un concurso de méritos y oposición.	¿Cómo es el proceso que se sigue para la planificación en el área de talento humano? ¿Cuál es el procedimiento para la selección y contratación del personal? ¿Bajo qué estatutos se establecen las técnicas para la selección del personal?	Encuesta Entrevista Encuesta	Usuarios Jefe del Área de Talento Humano Servidoras y servidores públicos.	

				Se verificará el mejoramiento del cumplimiento de las tareas cumplidas por el personal.	¿Qué medidas se toma en caso de que el servidor/a público no haya cumplido con excelencia en la evaluación? ¿Estaría dispuesto a participar con su colaboración y las de los servidores públicos para la elaboración de un Manual de funciones en la institución?	Directivos Entrevista	Gobernadora Directivos y jefes departamentales
--	--	--	--	---	--	------------------------------	---

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Maritza De la Vega

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo el trabajo de investigación fue necesario realizar diferentes actividades entre ellas:

- Socializar el interés de desarrollar el trabajo de tesis con el gobernador de la provincia el señor Prof. Efrén Benavides y la directora de la Unidad Administrativa de Talento Humano la señora Lic. Lilia Villarreal.

Solicitar a la directora de la Unidad Administrativa de Talento Humano enviar por email el modelo de la encuesta para ser llenada de manera virtual en cada una de las comisarias, jefaturas políticas, tenencias políticas de la provincia del Carchi y de igual manera se realizó la encuesta a los funcionarios de las oficinas principales ubicada en las calles Av. 10 de Agosto entre Olmedo y Sucre, para optimizar tiempo y recursos, con el fin de contar con la información de manera oportuna para su posterior análisis y tabulación.

- Tabulación de la información en el software SPSS, mediante el cual se apreció la información en tablas y gráficos facilitando el análisis e interpretación de los resultados.
- Entrevistas a los directores de cada área de la institución y de igual manera a varios personajes del medio para que dieran su opinión acerca de la selección y capacitación del personal que se daba en la institución.
- Grupos focales con funcionarios de la institución y participante indirectos del medio para conocer de primera mano la opinión de cada uno y con fin de disipar dudas y recibir sugerencias para que la situación actual interna cambiara, y pudieran los directores tomar medidas correctivas para llevar a cabo más transparentes.

Para recolectar la información se utilizó las siguientes herramientas:

3.5.2.1. Encuesta.- Se la aplicó al número de personas que se acercan a realizar sus transacciones en las oficinas de la Gobernación del Carchi.

3.5.2.2. Entrevista.- se aplicó a profesionales especializados en la Ley de Servicio Público, así como también a funcionarios que conozcan sobre la administración de personal.

3.5.3. Observación Directa.- Se realizó el levantamiento de información a través de observación directa en el lugar de los hechos de cómo se realizan los procesos en cada una de las áreas de la institución, de manera específica en las dependencias con relación directa con el usuario y en el área de talento humano para realizar el levantamiento de la información en una ficha de información para establecer las falencias en la realización de las actividades en cada proceso.

3.5.4. Grupos Focales.- Se utilizó esta herramienta cualitativa para determinar las opciones de las personas que conocen del tema y de esta manera proponer estrategias adecuadas para la solución del planteamiento del problema.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.6.1. Análisis de resultados. Cualitativo

Para la interpretación y análisis de la información se empleó el sistema software estadístico SPSS, con esta herramienta se facilitó el diseño de gráficos, para una fácil interpretación de la información.

3.6.2. Interpretación de datos. Cuantitativo

Análisis e interpretación de la información recolectada en los diferentes medios aplicados.

En cada una de las tablas presentadas se proyecta los resultados de las encuestas, entrevistas y grupos focales realizados, para una mejor comprensión de los puntos críticos de la institución.

SECCIÓN I. ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS

PREGUNTA 1. Género

Tabla 3. Genero

	Frecuencia	Porcentaje
Válido MASCULINO	187	48,32
FEMENINO	200	51,68
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: De la Vega Maritza

Análisis: Dentro de la institución no existe una equidad de género, pero la diferencia no es significativa para considerarlo como una desigualdad al momento de la contratación de los funcionarios, lo que no da cabida a ser considerado como discriminación o desigualdad de oportunidades.

PREGUNTA No. 2. De las siguientes alternativas que se detallan a continuación ¿Cómo piensa usted que la Gobernación del Carchi realiza la selección de personal?.

Tabla 4: Selección personal

	Frecuencia	Porcentaje
Válido CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICION	82	21,19
DECISIONES POLITICAS	284	73,39
OTROS	21	5,43
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: De la Vega Maritza

Análisis: Según la información arrojada indica que la ciudadanía considera que la selección de personal en la gobernación del Carchi, en su mayoría se

la realiza mediante decisiones políticas; lo que significaría que existe desconformidad de los ciudadanos con respecto a cómo se lleva a cabo este proceso ya que no existe la aplicación de la meritocracia en dicha institución. De esta manera se niega la oportunidad a profesionales del entorno social que necesitan un empleo y poseen el perfil adecuado. Es necesario supervisar se respete el debido procedimiento para la contratación de personal idóneo que ofrezca un servicio de calidad a los usuarios.

PREGUNTA No. 3 ¿Está usted conforme con los procesos de selección de personal que realiza la Gobernación del Carchi?

Tabla 5: Procesos de selección

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	INCONFORME	280	72,35
	POCO CONFORME	80	20,67
	CONFORME	27	6,98
	Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: De la Vega Maritza

Análisis: La población se encuentra inconforme por los procesos de selección que realiza la gobernación del Carchi en lo referente al talento humano ocasionando malestar en la ciudadanía por no aplicar la normativa vigente al momento de reclutar al personal Según los datos obtenidos en base a la encuesta es notorio que el incumplimiento del proceso en la selección del personal en la Gobernación del Carchi genera descontento y falta de interés por los aspirantes a los puestos por presentar la documentación requerida para las diferentes postulaciones ya que conocen de antemano que el proceso a llevarse a cabo será de manera inestable y carente de transparencia.

PREGUNTA No. 4 De los medios de comunicación que se mencionan en el recuadro, usted conoce alguno que haya utilizado la Gobernación del Carchi para ofertar las vacantes de trabajo.

Tabla 6: Medios de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	PAGINA INSTITUCIONAL	16	4,14
	ANUNCIOS EN MEDIOS DE COMUNICACION LOCALES	25	6,46
	BOLSA DE EMPLEOS	18	4,65
	CARTELERA INSTITUCIONAL	43	11,11
	NINGUNO	285	73,64
	Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Los medios de comunicación que emplea la Gobernación del Carchi para ofertar las vacantes laborales disponibles no son los más adecuados. Existe desconocimiento por un gran número de interesados en las vacantes pues las publicaciones aparecen en medios de menor circulación. Lo que evidencia que no se respeta los preceptos estipulados en la LOSEP.

Pregunta No. 5 ¿Considera que la atención a los usuarios de los servicios que ofrece la Gobernación del Carchi es de calidad?.

Tabla 7: Nivel de satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	63	21,9
	NO	324	78,1
	Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: De la Vega Maritza

Análisis: La falta de coordinación y agilidad en los procesos son una de las opiniones por las cuales consideran de baja calidad el servicio que ofrece la institución.

PREGUNTA No. 6 ¿Cuándo usted ha necesitado utilizar algunos de los servicios que ofrece la institución, a encontrado solución oportuna y eficiente al solicitud requerida?

Tabla 8: Aplicación de Sistemas de Reclutamiento

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	85	21,96
	NO	302	78,04
	Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Los usuarios de los diferentes servicios muestras inconformidad en la atención, muchos prefieren dar solución a sus problemas buscando otras alternativas e incluso optan por dejar olvidado el trámite en la institución y recurrir a otras instancias que den pronta solución a sus solicitudes.

PREGUNTA No. 7 ¿Piensa usted que la aplicación eficiente o deficiente de la Ley Orgánica de Servidor Público de la Gobernación del Carchi incide en el desempeño del personal de la Gobernación del Carchi?

Tabla 9: Incidencia de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA INCIDENCIA	326	84,24
	POCA INCIDENCIA	38	9,82
	NO INCIDE	23	5,94
	Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Muchos opinan que la Ley Orgánica del Servicio Publico es clara y no da cabida a confusiones o mala interpretación, de igual manera opinan que su correcta o incorrecta aplicación incide directamente en el desempeño de los funcionarios y por ende en la baja o alta calidad del servicio que ofrecen.

PREGUNTA No. 8 De todos los servicios que brinda el personal de la Gobernación del Carchi ¿Cómo califica usted la capacitación de los funcionarios?

Tabla 10: Calificación de los funcionarios

	Frecuencia	Porcentaje
Válido MUY BUENA	25	6,46
BUENA	22	5,68
REGULAR	86	22,22
MALA	254	65,64
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: La falta de capacitación profesional en los funcionarios de la Gobernación del Carchi afecta en la calidad de los servicios que se ofrecen. Esto ha hecho que los procesos sean molestos y tediosos, y que los usuarios se sientan insatisfechos. Mediante una adecuada capacitación se podrían eliminar trámites inútiles, papeleo engorroso para minimizar tiempos.

PREGUNTA No. 9 ¿Está usted de acuerdo que se implemente un plan de capacitación para los funcionarios de la Gobernación del Carchi?

Tabla 11. Implementación plan de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Válido SI	355	91,73
NO	32	8,27
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Los usuarios comparten la opinión de que es necesario que los funcionarios se capaciten y actualicen sus conocimientos, aptitudes y actitudes. De esta forma se llenan vacíos que son notorios en la prestación

de los servicios. En muchos de los puestos de trabajo el perfil del empleado no está acorde a las funciones que desempeña, lo que ocasiona retraso en la atención y esto, evidentemente, malestar en los usuarios.

PREGUNTA No. 10 ¿Cada que tiempo usted considera que el personal de la Gobernación del Carchi debería recibir capacitaciones para desempeñar con éxito sus funciones en su puesto de trabajo?

Tabla 12. Capacitación necesaria

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MENSUALMENTE	23	5,94
	TRIMESTRALMENTE	329	85,01
	SEMESTRALMENTE	34	8,79
	ANUALMENTE	1	0,26
	NUNCA	0	0
	Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Como se mencionó anteriormente la capacitación es importante para que los funcionarios de la gobernación del Carchi puedan brindar un mejor servicio al usuario, tal es así que las respuestas de los encuestados responden que casi siempre y a veces dichos funcionarios desempeñan con éxito sus funciones. Contar con personal calificado y cualificado es necesario para el efectivo cumplimiento de los objetivos, misión y visión planteados por la institución.

SECCIÓN 2: INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA GOBERNACIÓN DEL CARCHI.

Encuesta

La presente encuesta fue realizada a los empleados de los diferentes departamentos de la Gobernación del Carchi y fue aplicada a todos los funcionarios porque al ser una población de 107 empleados, se realizó la encuesta a todos los empleados.

Análisis e interpretación de la información recolectada en la encuesta aplicada a los funcionarios de la Gobernación del Carchi.

PREGUNTA No. 1 Género

Tabla 13: Género

	Frecuencia	Porcentaje
Válido MASCULINO	67	62,6
FEMENINO	40	37,4
Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Existe una mayor acogida para funcionarios de sexo masculino dentro de la Gobernación del Carchi, lo que muchas veces provoca descontento por parte de las funcionarias pues se sienten discriminadas.

PREGUNTA No. 2. Cuando fue seleccionado por parte de la Gobernación del Carchi ¿Conocía usted la filosofía organizacional bajo la cual se rige la institución para llevar a cabo sus actividades?

Tabla 14: Conoce filosofía de la institución

	Frecuencia	Porcentaje
Válido MUCHO	13	12,1
POCO	20	18,7
NADA	74	69,2
Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Casi la totalidad de los funcionarios de la gobernación desconocen la misión, visión, objetivos y políticas de la institución, ocasionando que su sentido de pertenencia hacia ella sea superficial. Se demuestra una total despreocupación por fortalecer la integración entre jefes administrativos y funcionarios de menor rango. La unidad y trabajo en equipo es uno de los ejes importantes para llevar a cabo un desempeño uniforme en la consecución de los objetivos trazados.

PREGUNTA No. 3. ¿En qué grado aplica los siguientes procesos el Área de Talento Humano al personal de la institución?

Tabla 15: Proceso

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO	21	19,6
	CLASIFICACION DE PUESTOS	20	18,7
	CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICION	18	16,8
	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	24	22,4
	FORMACION CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL	6	5,6
	EVALUACION DE DESEMPEÑO	9	8,4
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	9	8,4
	Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: El grado de aplicabilidad es bajo lo que ocasiona deficiencia en los procesos desarrollados en los puestos de trabajo de la institución, que hace referencia al incumplimiento de los estatutos establecidos en la LOSEP y el Ministerio de Relaciones de Trabajo.

PREGUNTA No. 4. ¿Realiza planificaciones diarias de las actividades a llevar a cabo en su puesto de trabajo?

Tabla 16: Planificaciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SIEMPRE	10	9,3
	CASI SIEMPRE	32	29,9
	NUNCA	65	60,7
	Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Se nota falta de preocupación y sentido de responsabilidad por parte de los funcionarios. Esto evidencia que su trabajo es improvisado, que no toma en cuenta tiempo y recursos, ocasionando que las actividades diarias no se realicen a cabo de manera eficiente y eficaz.

PREGUNTA No. 5. ¿Las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo están acordes a su perfil profesional por el cual fue seleccionado?

Tabla 17: Funciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	37	34,6
	NO	70	65,4
	Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: En la mayoría de los puestos de trabajo, el personal no tiene el perfil necesario para desempeñar algunas funciones. Esto provoca descontento tanto a nivel institucional como ciudadano. Por tanto, los servicios que se prestan son deficientes, ocasionando falta de credibilidad en el trabajo que realiza la institución.

PREGUNTA No. 6. ¿Cuándo la Gobernación del Carchi requiere de personal, usted conoce qué proceso se lleva a cabo de los mencionados en el recuadro?

Tabla 18. Requiere personal

	Frecuencia	Porcentaje

Válido	ASCENSO DE EMPLEADOS INTERNOS	86	80,4
	REUBICACION DE LOS EMPLEADOS INTERNOS	21	19,6
	Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: La comunicación institucional es deficiente ocasionando una falta de pertenencia por parte de los empleados, y de igual manera provoca que los objetivos institucionales no se relacionen con los objetivos de los empleados, es un problema que evidencia que los directivos no se preocupan por el ambiente laboral de sus colaboradores y lo que sucede dentro de la institución es lo que se proyecta a la ciudadanía, lo que ha llevado a que la gobernación tenga hoy en día la imagen frente a quienes observan el comportamiento de quienes están al frente de ella.

PREGUNTA No. 7. ¿De los medios de comunicación mencionados en el recuadro, cuáles conoce usted que haya utilizado la institución para convocar por una vacante laboral en la institución?

Tabla 19: Medios de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
PAGINA INSTITUCIONAL	10	26,2
ANUNCIOS EN MEDIOS DE COMUNICACION LOCALES	11	25,2
BOLSA EMPLEO	5	21,5
CARTELERA INSTITUCIONAL	0	13,1
NINGUNO	81	14,0
OTRO		
Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Los resultados evidencian que los empleados desconocen los medios por los cuales la Gobernación del Carchi da a conocer la necesidad

en un puesto de trabajo, la institución maneja este proceso de manera cerrada, ocasionando que muchos profesionales tanto internos como externos no tengan la oportunidad de llegar a ocupar la vacante, este aspecto proyecta hacia los demás descontento y desconformidad con los procesos que lleva a cabo la institución.

PREGUNTA No. 8. ¿Le aplicaron técnicas de selección el encargado del Área de Talento Humano cuando ingresó a trabajar en la institución?

Tabla 20. Técnicas de Selección

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	35	32,7
	NO	72	67,3
	Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Dentro de toda institución pública existen procesos para selección de personal establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales. Sin embargo la institución pasa por alto muchas de las fases en el reclutamiento y lo realiza de manera deficiente; ocasionando, que en muchos de los puestos de la institución, el personal que labora no cuente con el perfil que requiere el puesto.

PREGUNTA No. 9. ¿Piensa usted que el área de Talento Humano de la Gobernación del Carchi aplica correctamente los procesos de selección del personal en base a la Ley Orgánica del Servidor Público?

Tabla 21: Aplica LOSEP

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	19	17,8
	NO	88	82,2
	Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: La Gobernación del Carchi no aplica los procesos que establecen la Ley Orgánica del Servicio Público. No se respeta la ley y se contrata al personal de forma errónea y de manera interna que fácilmente da cabida a confusiones y malas interpretaciones a la ciudadanía. La institución, como representante del ejecutivo, debería ser modelo de credibilidad y transparencia, sin embargo la imagen que proyecta a la ciudadanía es completamente distinta.

PREGUNTA No. 10. ¿Con qué frecuencia usted recibe capacitación?

Tabla 22: Capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SIEMPRE	13	12,0
	CASI SIEMPRE	12	11,1
	NUNCA	82	75,9
	Total	107	99,1
Perdidos	Sistema	1	,9
Total		108	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Los funcionarios de la Gobernación del Carchi manifiestan que la capacitación que han recibido es muy limitada. El trabajo en esta institución es realizado de acuerdo con los conocimientos propios de cada empleado y experiencia que han adquirido diariamente, mas no por un programa de inducción que enfoque los temas o competencias que ellos deben desarrollar para un desempeño eficiente.

PREGUNTA No. 11. ¿Cree usted necesario implementar un plan de capacitación para mejorar su desempeño?

Tabla 23: Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	96	88,9
	NO	11	10,2
	Total	107	99,1
Perdidos	Sistema	1	,9

Total	108	100,0
-------	-----	-------

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: El 88,9 % de los empleados de esta institución están de acuerdo en recibir capacitación en temas relacionados con el trabajo que desempeñan. De igual manera en temas actuales, como los cambios procesuales en las leyes que van siendo reformadas. Están convencidos que este tipo de capacitación les permitirá entregar un mejor servicio, pero sobre todo, realizar su trabajo en base a los que establece la ley.

PREGUNTA No. 12. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño en la institución?

Tabla 24: Evaluación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TRIMESTRALMENTE	10	9,3
	SEMESTRALMENTE	11	10,2
	ANUALMENTE	11	10,2
	NUNCA	75	69,4
	Total	107	100,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Si la institución no realiza una evaluación al desempeño a los empleados, no podrá conocer el grado de eficiencia o de deficiencia en su desempeño. Sin esta información no se podrán tomar decisiones que permitan corregir oportunamente las debilidades de sus funcionarios.

PREGUNTA No. 13. ¿Cómo considera el proceso de capacitaciones que le brinda la institución para desarrollar sus actividades?

Tabla 25: Ambiente Laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MUY BUENA	5	4,6

BUENA	18	16,7
REGULAR	13	65,7
MALA	71	12,0
Total	107	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Análisis: Dentro de toda institución pública o privada es importante considerar que el ambiente laboral fortalece el óptimo desempeño de cada empleado. El personal se siente motivado a realizar su trabajo con optimismo y enfocado en el cumplimiento de sus objetivos personales e institucionales.

SECCIÓN 3. INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN RECOLECTADA

ANÁLISIS ENTREVISTA

Entrevista realizada al Jefe de la Unidad de Talento Humano y Asesor Jurídico para obtener información concreta de la situación actual de la institución, diagnosticar el grado de aplicabilidad de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público).

1.- De las siguientes alternativas que se detallan a continuación, según su criterio ¿Cuál de ellas, de acuerdo a la LOSEP, el área de Talento Humano de la Gobernación del Carchi presenta falencias al aplicarlas?

Los entrevistados manifiestan que los subsistemas que el área de talento humano de la Gobernación del Carchi deberían trabajar más por el Subsistema de selección de personal y le Subsistema de la formación y la capacitación mencionando que es lo que más les hace falta en cuestiones de poder brindar un mejor servicio al usuario con profesionales que cumplan el perfil adecuado para ocupar los puestos administrativos solicitados. Con esta respuesta de los entrevistados se puede indicar que en la propuesta del

estudio hay que plantear estrategias de capacitación y de cumplimiento de la normativa vigente como es el caso de la LOSEP.

2.- Desde su punto de vista ¿Cómo es la atención de los funcionarios de la Gobernación del Carchi hacia los usuarios?

Todos los entrevistados manifiestan que la atención al usuario es aceptable en cada una de las áreas. Sin embargo manifiestan que todavía se debe mejorar en ciertos aspectos, como es la calidad y calidez, en el servicio que siempre deben ofrecer en todo momento al usuario. Esta situación permite que los funcionarios sean capacitados en forma permanente ya que los trámites que los usuarios requieren, se realizan todos los días.

3.- Según usted ¿Cuál debería ser el procedimiento más idóneo de selección del personal que las autoridades de la Gobernación del Carchi deberían aplicar?

Los entrevistados manifiestan que deben de llamar a concurso de méritos y oposición como se realiza en las demás instituciones públicas del país. No se debe seleccionar a los aspirantes por decisiones políticas ya que esta situación provoca malestar en el resto de aspirantes hacia la institución.

4.- ¿Por qué piensa usted que los puestos de trabajo en la Gobernación de la Provincia del Carchi deben adjudicarse mediante el proceso de méritos y oposición?

Se debe de cumplir con lo que manifiesta la LOSEP, es decir por medio de pruebas psicológicas, tiempos de preparación, entrevistas, convocatorias a toda la ciudadanía para que participe del concurso que reúna el perfil requerido y no por compromisos políticos como en toda administración se ha venido haciendo.

SECCIÓN 4. ANÁLISIS GRUPO FOCAL

Esta herramienta de análisis fue realizada al responsable de la Unidad de Talento Humano, Asesor Jurídico de la institución, Asesor Jurídico de la Contraloría General del Estado y al Inspector de Trabajo. La información proporcionada permitió determinar que el subsistema con mayor falencia, dentro del departamento de talento humano, es el de Reclutamiento y Selección del Personal.

PREGUNTA No. 1. Según su criterio ¿piensa usted que la Ley del Servidor Público es aplicada correctamente cuando la Gobernación del Carchi solicita personal de trabajo?

Todavía existen falencias en la aplicación de esta ley ya que desde hace mucho tiempo la Gobernación del Carchi por medio de su máxima autoridad ha brindado la oportunidad a ciertas personas que posiblemente no cumplen el perfil requerido. Sin embargo, por decisiones políticas han tenido que ocupar cargos públicos dentro de la institución, ocasionado, en algunos momentos, por la ciudadanía la falta de credibilidad de la institución.

PREGUNTA No. 2. Desde su punto de vista ¿piensa usted que la atención de los funcionarios de la Gobernación del Carchi es de calidad y calidez a los usuarios?

De alguna manera se puede decir que sí, ya que en la actualidad en las instituciones públicas existen personas trabajando con edades que oscilan entre 20 a 35 años de edad, lo que ha permitido que cuando ingresan a laborar a una institución pública, cada una de estas personas, tratan de brindar todo de sus capacidades en búsqueda de estabilidad laboral. Y esta situación ha provocado que la atención hacia el usuario mejore, como iniciativa propia del funcionario, más no porque la institución haya tenido que capacitarlos constantemente en temas sobre relaciones humanas o atención al usuario.

PREGUNTA No. 3. ¿Cómo piensa usted que las autoridades de la Gobernación del Carchi deberían seleccionar a las personas para laborar en la institución?

Si hay una normativa vigente que cumplir hay que acogerse aquello para que la selección del personal sea transparente y más que todos los aspirantes al puesto de trabajo tengan mayores oportunidades de laborar en una institución pública. Para que de esta forma no se tenga la idea de que todos los puestos se encuentran politizados como la gente en los actuales momentos piensa.

PREGUNTA No. 4. Según su criterio ¿cree que los puestos de trabajo en la Gobernación de la Provincia del Carchi deben realizarse por el proceso de méritos y oposición?

La gobernación del Carchi pertenece a la administración pública y si en las demás instituciones del Estado el proceso de selección de personal se lo realiza bajo esta modalidad por que no la gobernación del Carchi. De esta forma esta institución ganaría mayor credibilidad en este sentido y no se pensaría como en la actualidad se piensa que los puestos son únicamente políticos.

PREGUNTA No. 5. ¿Cuáles son las soluciones posibles para poder reclutar personal en la gobernación del Carchi?

Siempre cumplir con la normativa vigente, seleccionado al personal a través de pruebas psicológicas, entrevistas en tiempos establecidos.

PREGUNTA No. 6. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el seleccionar personal para que trabaje en una institución pública bajo el régimen político?

Existe más desventajas que ventajas y una desventaja seria el no contratar a personas que cumplan con el perfil adecuado y esto permite que dichas personas no cumplan acabilidad sus funciones, no atiendan bien al

usuario, ni cumpla las metas planteadas en la entidad. La ventaja sería que se contrate a personas de confianza y conocidas por la máxima autoridad

PREGUNTA No. 7. ¿Cómo pueden influir los puestos de trabajo bajo el régimen de servicios ocasionales en instituciones públicas?

Cuando una persona ingresa al sector público a trabajar siempre lo hace por lo general brindando todo, sin embargo en ocasiones de finalización de contrato siempre estas personas tienen el temor de la renovación o no del mismo lo que ocasiona incertidumbre en los funcionarios, por lo que en esta situación se debería sugerir a las instituciones públicas brindar más estabilidad a las personas que ingresan a laborar para que su rendimiento de trabajo no influya en la atención hacia los usuarios.

PREGUNTA No. 8. ¿Cómo pueden influir los puestos de trabajo bajo el régimen de nombramiento provisional en instituciones públicas?

A diferencia de lo que es el contrato ocasional en nombramiento provisional le permite a la persona tener mayor estabilidad y por ende dicho funcionario se va a sentir más seguro en su puesto de trabajo y por ende esta situación puede influir en brindar un mejor servicio al usuario en cada uno de los trámites.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

- ❖ Existe descontento en la comunidad carchense en cuanto a los procesos que realiza la Gobernación del Carchi para cubrir los puestos vacantes, dejando a entender que muchos de los profesionales que ocupan los puestos de trabajo fueron escogidos bajo intereses políticos sin contar con el debido proceso para establecer si el profesional que ocupa el puesto cumple con el perfil para desempeñar las funciones que requiere el cargo.

- ❖ Existe insatisfacción de la atención a los usuarios que se brinda en las diferentes dependencias de la institución, lo que conlleva al descontento de la sociedad, lo que conlleva a definir que los funcionarios no están preparados para atender las inquietudes y dificultades que aquejan a los ciudadanos causando descontento y falta de credibilidad y la labor que realiza la institución.

- ❖ El personal administrativo y operativo no cuenta con un plan de capacitación a pesar de ser exigido por la Ley Orgánica del Servidor Público y el Ministerio de Trabajo, vulnerando los derechos de los funcionarios y generando debilitar el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y capacidades creando un ambiente de descoordinación entre la Unidad Administrativa de Talento Humano y los directivos, debilitando el trabajo en equipo que permite la consecución de metas y objetivos establecidos al inicio de labores administrativas y operativas.

4.2. RECOMENDACIONES.

- ❖ La Gobernación del Carchi deberá aplicar el proceso establecido en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) para el reclutamiento y selección del personal, en base a la plataforma del Ministerio de Relaciones Laborales, para contar con personal que cubra el perfil que requiere cada puesto de trabajo.
- ❖ Es necesario que la Gobernación del Carchi implemente un Plan de Capacitación en base a las necesidades de cada puesto de trabajo, para desarrollar las aptitudes, capacidades y habilidades de los empleados, con el único fin de evitar malas prácticas profesionales en su desempeño laboral asegurando de esta manera la calidad en el servicio.
- ❖ La correcta aplicación de cada uno de los subsistemas del sistema integrado de talento humano que se menciona en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) evitará que su aplicación tenga

falencias que se vean reflejadas al momento de ofrecer un servicio de baja calidad.

- ❖ Contar con un plan de capacitación garantizará contar con personal calificado y capacitado que realice un desempeño eficiente y eficaz en de las funciones encomendadas a cada funcionario, evitando desperdicio de tiempo y recursos, para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas planteados.

V. PROPUESTA.

5. PROPUESTA

5.1. TÍTULO.

- Proceso de Selección del Personal
- Plan de Capacitación

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Dentro del marco legislativo de la LOSEP se establece como regular las actividades que realizan instituciones del estado con el único fin de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento efectivo del propósito estatal de lograr acabar con la deficiente e ineficaz aplicación de los procesos administrativos que por mucho tiempo se ha dado en las instituciones públicas, pero lastimosamente no se ha logrado terminar con mala práctica de los procedimientos que se contemplan en cada reforma y reglamento estatal, es por ello que el reclutamiento y selección del personal sigue mostrando muchas falencias, ya que se lo realiza bajo un régimen político en donde no se toma en cuenta la preparación profesional de los servidores públicos para ubicarlos en los

diferentes puestos de trabajo ocasionando inestabilidad en la institución, falta de compromiso por parte de los funcionarios y todo esto conlleva a una baja calidad en los servicios que ofrece las instituciones públicas.

En toda institución sea pública o privada se hace necesario mejorar la aplicación de los procesos administrativos tomando en cuenta los lineamientos internos y externos legales con los que cuenta para enfocar los procesos en beneficio de sus participantes internos y externos, logrando la consecución de los objetivos y planes planteados.

Luego de haber detectado los problemas gracias a las herramientas e instrumentos de investigación, recolección e interpretación de la información, se pudo determinar que existe una inadecuada aplicación de los procesos legales para la selección del personal y su capacitación, notando debilidades y falencia en los funcionarios al momento de desarrollar sus funciones dentro de la institución, ocasionando ofrecer un inadecuado servicio a los usuarios.

Gracias a la detención de las falencias en la aplicación de procesos administrativos en el área de talento humano, se propone como propuesta realizar la correcta aplicación de los procesos de selección de personal y un plan de capacitación que permita una debida aplicación de procesos administrativos del talento humano para mejorar la aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y de esta forma brindar un mejor servicio a los usuarios.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

Este modelo de gestión planteado es de mucha importancia para la gobernación del Carchi, ya que a través de él se puede sugerir los lineamientos necesarios para que la LOSEP conforme lo indica el acuerdo Ministerial 0222 emitido por el ministerio de trabajo para que sea aplicado correctamente en lo concerniente a la selección de personal como lo

manifiesta el art. 65 de esta Ley y en lo referente a la capacitación que deben tener los funcionarios para que puedan brindar un buen servicio al usuario.

El capital humano dentro de toda institución sea esta pública o privada constituye el motor indispensable para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades, es por ello que a través de la propuesta se pretende sugerir la correcta aplicación de los procedimientos y selección personal lo que conlleva a una alta preparación de los funcionarios dentro de sus puestos para ofrecer un servicio de calidad.

5.4. OBJETIVOS.

5.4.1. Objetivo General

Aplicar un modelo para proceso de selección de personal y un de plan de capacitación al área de talento humano para mejorar la aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y de esta forma brindar un mejor servicio a los usuarios.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual mediante instrumentos y técnicas utilizadas en el proceso investigativo, para establecer mecanismos de solución que permita dar solución a los problemas detectados.
- Proponer un modelo de la selección del personal tomando en cuenta correcta aplicación de los procesos ya establecidos en el ministerio de relaciones laborales.
- Proponer un plan de capacitación en base a la información recolectada en todas las áreas de la institución.

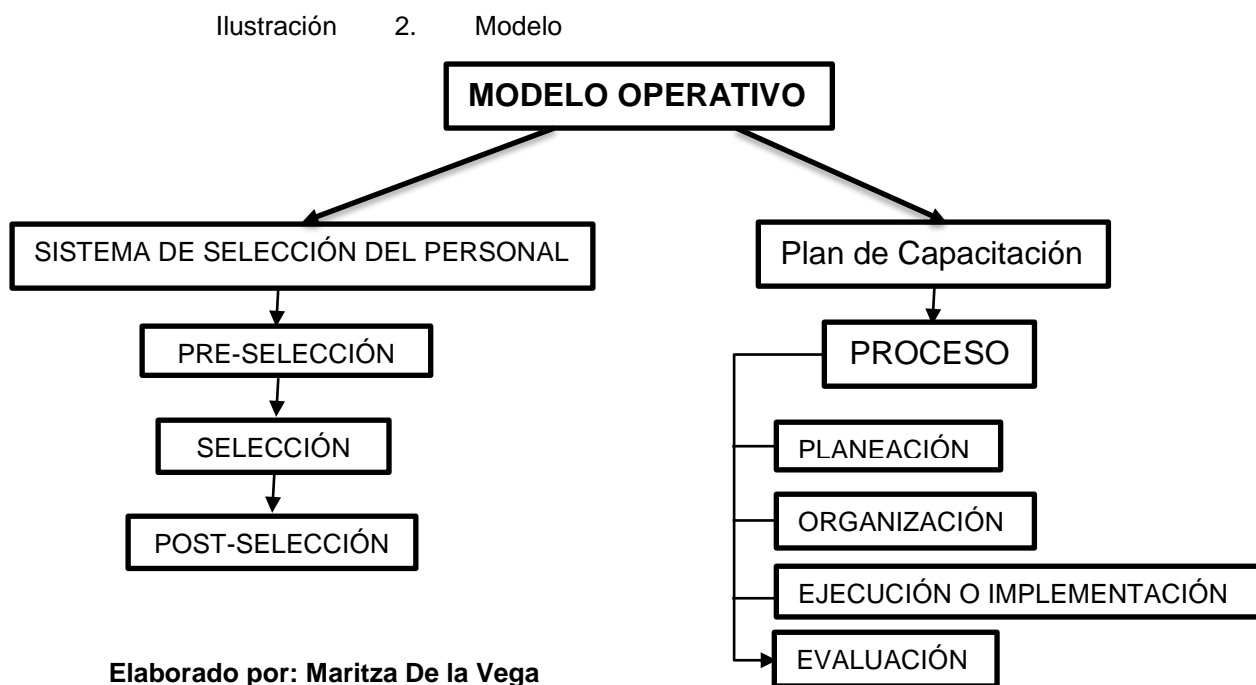
5.5. FUNDAMENTACIÓN.

5.5.1. Análisis Situacional

A través de los diferentes instrumentos y técnicas de investigación se pudo determinar que existen incumplimientos de procesos administrativos y de seguimiento, en base a lo que establece la LOSEP.

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Para comprender la aplicabilidad de la solución a los problemas encontrados se plantea Sistema de Selección de Personal tomando como referencia los parámetros establecidos en la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) y un Plan de Capacitación que se detallan a continuación:



5.7. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Es necesario realizar un análisis interno y externo de la gobernación del Carchi para conocer la realidad actual, determinar el problema y establecer

estrategias que permita plantear posibles soluciones a la deficiente selección del personal y la falta de un plan de capacitación dentro de la institución; aspectos que afectan directamente a la baja calidad del servicio que prestan a los usuarios.

5.7.1. ANÁLISIS INTERNO

Es necesario realizar una indagación interna previa para establecer las fortalezas y debilidades de la intuición, mismas que permitirán determinar estrategias aplicables para corregir las debilidades y afianzar las fortalezas y más aun siendo la Gobernación del Carchi el representante del ejecutivo dentro de la provincia.

La institución presta diferentes servicios en cada una de sus dependencias los mismos que pretender dar solución a los problemas que se presentan diariamente en la ciudadanía, permitiéndole de esta manera controlar los factores externos que aquejan a la sociedad y que pueden provocar inestabilidad en la paz y el bienestar de los ciudadanos de la provincia del Carchi.

5.7.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa realizada en la institución como en cualquier otra empresa sea esta pública o privada desarrolla actividades encaminadas a cumplir el proceso administrativo comprendido en cuatro etapas que son: planificar, organizar, dirigir y controlar enfocados a cumplir los objetivos planteados al inicio de cada año dentro de toda organización.

En la etapa de la planificación el gobernador juntamente con su equipo de trabajo establece las actividades a cumplirse a lo largo de un periodo administrativo para cumplir con los objetivos y metas trazados.

En la organización se hace necesario coordinar actividades con las diferentes dependencias de la institución que permitan el aprovechamiento eficiente de los recursos con los que cuentan tales como: económicos, tecnológicos, infraestructuras y el talento humano, delegar funciones y

responsabilidades que conlleven a obtener los resultados esperados en la planificación.

En la etapa de la dirección el gobernador socializa con todos los empleados de la objetivos planteados por la institución con el propósito de definir las actividades a desempeñarse en cada una de las dependencias, para llevar a cabo un trabajo en equipo eficiente y eficaz, que permita crear un ambiente tranquilo y motivacional que desarrolle un sentido de pertenencia y de esta manera crear un ambiente laboral idóneo.

Al referirse de control el gobernador debe permanecer al tanto de los procesos que se llevan a cabo en cada una de las dependencias de las institución para verificar que no haya un adecuado aprovechamiento de los recursos invertidos para la consecución de los objetivos y metas establecidos al inicio, con el fin de llevar a cabo procesos que permitan ofrecer a la ciudadanía un servicio de calidad.

5.7.3. ÁREA DE MARKETING

La institución hasta el año 2010 no contaba con un área de marketing o un área similar que diera a conocer sus actividades y los servicios que está ofrecía, debilitando de esta manera su imagen frente a la sociedad carchense, lo cual dio cabida a un sinnúmero de especulaciones ya que el trabajo de campo realizado por la institución a través de sus diferentes dependencias no tenía mayor reconocimiento a diferencia de hoy en día.

Sin embargo es hasta enero del 2011 implementa una Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones que realiza el trabajo de un área de marketing ya que es la encargada de monitorear, recaudar información que suben a la página institucional para dar a conocer los pormenores de las actividades que realiza la institución a través de cada una de sus dependencias, que le permite potencializar su trabajo y mejorar su

imagen, de tal manera que su labor se vea reflejada frente a la sociedad y más aún si ofrece servicios que a diferencia de los productos son algo intangible, lo cual dificulta su trabajo de marketing.

De igual manera hoy por hoy da a conocer su trabajo a través de los diferentes medios que existen en la Provincia del Carchi, es decir medios de difusión televisivos y periódicos locales que ayudan a generar información que se refleja el trabajo que realiza la institución.

5.7.4. ÁREA CONTABLE

La institución cuenta con el personal idóneo para trabajar en esta área y de igual manera trabaja con un paquete informático contable actualizado llamado Tecnograp S.A. que le permite contar con información real y precisa de los ingresos, egresos y patrimonio con el que cuenta la institución y poder establecer indicadores que le lleven a construir un presupuesto anual capaz de solventar las necesidades financieras que va requerir la institución a lo largo del año para cubrir los diferentes gastos en los que incurre para poder mantenerse en funcionalidad y poder cubrir de esta manera las necesidades de los involucrados tanto internos como externos.

La empresa al inicio y final del año contable puede concluir que el presupuesto desembolsado por el estado ha logrado cubrir las necesidades de tipo económicas el mismo que le permitió cumplir con los objetivos y metas trazados en el plan operativo anual.

5.7.5. TALENTO HUMANO

La Gobernación del Carchi en el año 2012 en cada uno de sus departamentos contaba con personal calificado para realizar sus funciones en cada una de las áreas de la institución pero sin capacitación actualizada que le permitiera cumplir a cabalidad con las tareas a ellos encomendadas, sin embargo en el año 2013 en la nueva administración se realizan cambios bruscos en cada área de trabajo debilitando la funcionabilidad de cada una

de las áreas ya que la mayoría del personal con el que contaba la institución fue despedido, y se ubica a personal con perfiles equivocados para ocupar los puestos para los cuales fueron contratados.

A partir de la fecha los cambios que han existido en los puestos de trabajo ha ocasionado que los servidores públicos no cumplan con el perfil requerido por el puesto de trabaja, esto se dio ya que no han participado de un proceso de selección del personal en base al concurso de méritos y oposición, lo cual ha causado descontento en la sociedad que no tuvieron la oportunidad de participar y existe además una baja calidad en los diferentes servicios que ofrece la institución, todo esto se dio por la vulnerabilidad de los derechos a los aspirantes a los puestos ya que se contrata al personal bajo el criterio de la dedocracia sin tomar en cuenta los conocimientos y capacidades de los interesados a ingresar a la institución.

Dentro de la institución existen un total de 107 empleados los mismos que constan en el Organigrama Funcional de acuerdo a las necesidades y servicios que ofrece en las diferentes dependencias, el mismo que se lo puede apreciar en la página web de la institución: <http://gobnacioncarchi.gob.ec>.

5.7.6. INFRAESTRUCTURA

La Gobernación del Carchi cuenta con infraestructura propia la misma que utilizaron hasta el 30 de Noviembre del año 2012 ya que se produjo un incendio que destruye las instalaciones dejándolas inutilizables, mas sin embargo tuvieron buscar donde reubicarse y por ello solicitan ayuda a los ministerios y en tal razón trasladan algunas de sus dependencias a la Dirección de Salud del Carchi, entre ellas Intendencia de Policía, Comisaria de la Mujer y el despacho de la Gobernación, siendo esto algo temporal pero que debilito a la institución siendo esta la principal representante del Ejecutivo en la provincia.

En los primeros día del mes de diciembre del año 2012 las dependencia de la gobernación y despacho principal deciden trasladarle a la Diócesis de Tulcán, donde funcionan hasta fines de enero del 2015 y el 4 de febrero del 2015 decide trasladarse a las instalaciones del Distrito de Educación del Carchi Huaca-Tulcán en el tercer y cuarto piso, el mismo que funciona en las calles 10 de Agosto y Colon, una vez que el lugar ha sido adecuado para su funcionamiento en donde actualmente siguen funcionando sus diferentes áreas de trabajo entre ellas: Gobernación, Jefatura Política de Tulcán, Intendencia General de Policía, Comisaria Nacional de Tucán, Gestor de Seguridad, Analista de Conflictos, departamentos de planificación, comunicación, talento humano, contabilidad, pagaduría, informática, jurídico y guarda almacén.

El gobernador actual de la provincia Econ. Diego Landázuri comenta que “La correcta distribución, iluminación integral, espacios idóneos, entre otras adecuaciones, permitirán una buena atención a propios y extraños en la casa del ejecutivo en la provincia” y que para readecuar nuevamente las instalaciones del antiguo edificio el estado debería invertir 55 mil dólares, en obra civil y equipamiento respectivo, lo cual se podría concretar más adelante.

En tal situación la falta de infraestructura propia para el funcionamiento de las diferentes áreas de la institución debilita su imagen frente a ciudadanos propios y ajenos.

5.7.7. TECNOLOGÍA

En la institución existen recursos tecnológicos antiguos que demoran los procesos administrativos y por ende la deficiencia en la atención al cliente es notoria, la información se recolecta solo en archivos físicos a través de papeles que son guardados en un archivador y no llevan registros magnéticos de los casos que acuden a ser resueltos en las diferentes dependencias.

Para cada proceso las diferentes dependencias deben acudir solamente a sus archivos guardados en carpetas de manera desordenada generando demora en la realización de cualquier función encomendada a cada área de la institución, esto no contribuye a la consecución de los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

Los recursos tecnológicos que utilizan en la mitad de las áreas de la gobernación son muy antiguos con sistemas operativos informáticos que demoran las tareas, dificultando la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

5.7.8. AMBIENTE LABORAL

En la Gobernación del Carchi existe un ambiente laboral intranquilo e inestable, cada funcionario trabaja de manera individualista en la realización de sus funciones en cada área de trabajo, no existe un trabajo en equipo lo cual no contribuye a la consecución de objetivos institucionales y el desinterés por desarrollar el sentido de pertenencia esencial para crear un ambiente idóneo, donde prime la cordialidad el respeto lo que conlleva a la eficiencia y eficacia en cada una de sus tareas, generando un ambiente egoísta, individualista, de desunión y falta de compromiso hacia la institución.

Las relaciones humanas laborales no son las más adecuadas para crear un ambiente idóneo para llevar a cabo las funciones encomendadas a cada uno de los empleados, siendo esto la base fundamental para lograr el éxito institucional, es necesario llevar una relación de jerarquías a nivel horizontal de tal manera que los objetivos planteados por los empleados vayan de la mano con los objetivos institucionales para trabajar en equipo, es por ello es necesario llevar a cabo un plan de capacitación que tome en cuenta temas tan importantes como es las relaciones humanas y más aún en un ambiente laboral.

5.7.9. SERVICIO

El servicio que ofrece la institución tiene muchas falencias ya que no satisface las necesidades de los ciudadanos y muchos de sus requerimientos no son atendidos en el momento oportuno creando descontento en la sociedad. La forma de llevar a cabo los procesos es demorada y en muchos casos no llegan a concretarse como debería y justamente esto se da por la falta de profesionales que cubran con el perfil para cada dependencia lo que crea una imagen deteriorada de la institución.

Actualmente se han tomado medidas para mejorar esta situación y la institución ha tratado de cubrir las necesidades de talento humano con profesionales con perfiles que cubran con lo requiere el puesto de trabajo, mas sin embargo esto falencia no se ha logrado solucionar en su totalidad dejando en entre dicho la labor que realizan las autoridades de dicha institución, esta es una gran debilidad que genera inconvenientes a corto y largo plazo para poder cumplir con los planteamientos a inicios de cada periodo administrativo.

5.8. ANALISIS PESTEL

Este tipo de análisis en una institución sea esta pública o privada se hace necesario para conocer los factores externos que juegan un papel importante en el adecuado funcionamiento de las actividades que realizan diariamente la institución a través de cada una de sus áreas de trabajo, dentro de este análisis se toma en cuenta cuatro factores importantes entre ellos: factor político, factor económico, factor socio-cultural, factor tecnológico, factor ecológico y legal.

Esta es una técnica de planificación estratégica para analizar el grado de afectación que tiene cada uno de estos factores dentro de la institución, y de esta manera tomar medidas necesarias para corregir a tiempo las posibles falencias a futuro.

5.8.1. FACTOR POLÍTICO

El factor político aplica una influencia directa en la gobernación del Carchi ya que es un representante del poder ejecutivo dentro de la provincia y todos los procesos administrativos y operativos están bajo la supervisión y control político estatal, es el Estado a través de su autoridad regula las actividades que se llevan a cabo dentro de cada entidad pública a través de la Contraloría General del Estado quien se encarga de realizar este tipo de auditorías para realizar correctivos a tiempo.

El Ministerio del Interior a través de las gobernaciones como cabeceras provincial son las representante gubernamentales quienes son las encargadas de realizar procesos de gestión política, manejo de conflictos, garantías democráticas, seguridad ciudadana, planificación, apoyo y financiera, todo esta gestión es responsabilidad de estas instituciones para contribuir al plan estatal establecido en el poder ejecutivo.

5.8.2. FACTOR ECONÓMICO

La economía es un factor inestable y que a nivel nacional depende de otros factores entre los más importantes: el petróleo, el banano y la recaudación tributaria y la economía ha tenido tendencia a la baja según lo especifica la revista internacional CoreBusiness la misma que realiza un análisis independiente al no tener relación con el gobierno ecuatoriano, la misma que indica claramente una baja del año 2012 al año 2015.

El déficit en la economía afecta a todo el país y Tulcán no es la excepción, desde años atrás poco a poco la inestabilidad económica ha ido tomando mayor influencia negativa en el comercio de la ciudad y mayormente en el último año con el alza del valor del dólar y lo cual favorece el comercio en la ciudad de Ipiales, perjudicando notablemente a Tulcán, la ciudad se mantiene gracias a la agricultura que se destaca entre ello: papa, frejol, trigo,

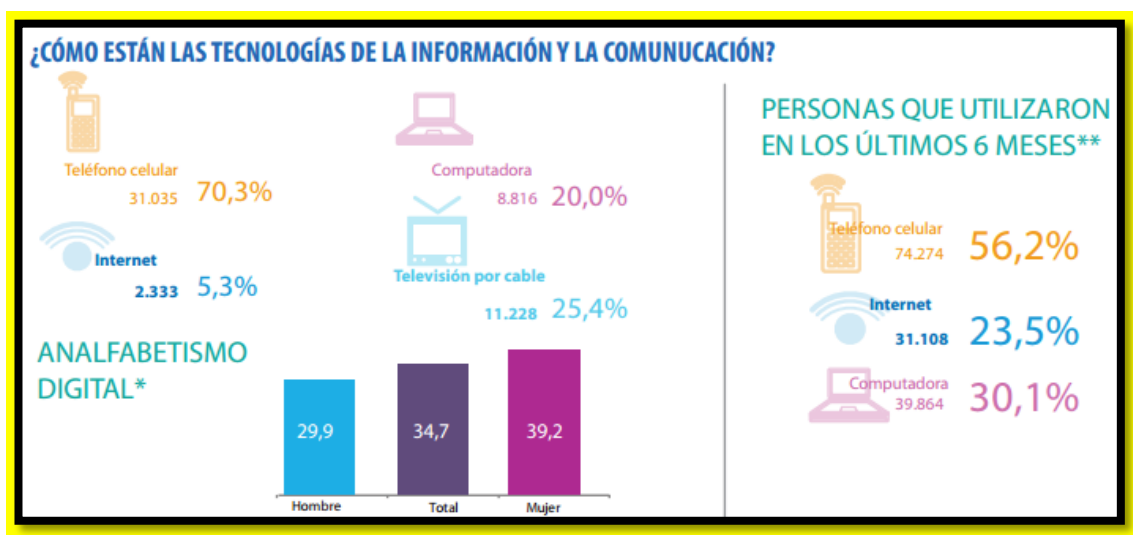
maíz, avena, cebada y al noroccidente yuca, plátano, banano y frutas tropicales y con mayor producción la papa y se destaca en la cría de animales de ganado vacuno, porcino y ovino.

De igual manera existe en Tulcán yacimientos de azufre en Tufiño y oro en pequeñas cantidades en la parroquia de Tobar Donoso. En la Industria se dedican principalmente a la elaboración de productos lácteos y alimenticios, actividades que ayuda a sobrellevar la mala situación económica por la que atraviesa la ciudad.

5.8.3. FACTOR TECNOLÓGICO

Este factor hoy en día es de gran importancia ya que agiliza cualquier tipo de proceso sea administrativo u operativo, en los últimos años la tecnología a pasado a ser un motor importante para la comunicación, trabajo, educación, comercio, seguridad entre otros, la tecnología maximiza el tiempo evitando su desperdicio y agilizando la funcionalidad de todo tipo de instituciones tanto públicas como privadas.

Ilustración 3. Tecnología de la Comunicación y la Información



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010

5.8.4. FACTOR ECOLÓGICO

Según publicaciones de la página institucional de la Gobernación del Carchi <http://gobnacioncarchi.gob.ec/> en Carchi según estadísticas de la SGR, se han registrado en el 2012 70 incendios forestales, en el 2013 18 incendios y en el 2014 40 incendios, la ecología es de gran importancia para desarrollar con normalidad actividades de turismo y agricultura dentro de la provincia, implica un índice de ingresos económicos, la quema y tala de árboles acaba con la flora, fauna y suelos que representa un gran atractivo y que lamentablemente se han visto amenazadas por ciertos individuos sin escrúpulos que ponen en riesgo la vida en la naturaleza y de igual manera son una fuente de trabajo.

Según comenta Marcelo Luna, jefe del Cuerpo de Bomberos de Tulcán, la mayor preocupación se da por las quemas agrícolas, el fuego es utilizado como herramienta de trabajo para preparar la tierra, eliminar rastrojos y limpiar el terreno, entre otros, pero su mala utilización puede causar daños irreparables en los ecosistemas.

La Gobernación del Carchi propone juntamente con otras instituciones involucradas directamente con este tipo de accidentes ambientales, iniciaran un Plan de Contingencia en Incendios Forestales para la provincia del Carchi, tiene como objetivo establecer los lineamientos y procedimientos, socializando los protocolos para el manejo de los incendios forestales entre las entidades institucionales de control.

En tal razón la Gobernación del Carchi, la Secretaría de Gestión de Riesgos, el Ministerio del Ambiente, el Magap, cuerpo de Bomberos, Ecu-911, cuentan con un Plan de Contingencia de Incendios Forestales que tiene como objetivo implementar medidas que permitan prevenir, mitigar y controlar este fenómeno natural, sobre todo en zonas frágiles como el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, páramos y bosques.

Diego Landázuri, gobernador del Carchi, señaló que la implementación de este plan surge con la necesidad de promover acciones preventivas en la lucha contra incendios forestales a través de la difusión y concientización en los sitios de mayor incidencia, todas las instituciones gubernamentales a raíz

de los incendios ocasionados sumaran esfuerzo para realizar actividades operativas preventivas para contrarrestar y evitar más desastres naturales que debilitan la estabilidad económica y comercial a nivel provincial y cantonal.

La actuación inmediata de los instituciones gubernamentales ante tales problemas ambientales es importante para buscar soluciones que contrarresten la situación para evitar se debilite aún más la deficiente situación económica de la provincia.

5.8.5. FACTOR LEGAL

En este aspecto se toma en cuenta en primera instancia a la Constitución de la República del Ecuador como primera carta suprema jurídica que establece leyes que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno, y las leyes que rigen y controla el comportamiento de la sociedad y entes públicos y privados, donde prime la seguridad y paz nacional, dentro de esta se encuentran artículos que aprueban la creación de leyes para regular las actividades de todos los sectores sociales, políticos, tecnológicos, económicos, ambientales, legales, es por ello que para nuestro estudio tomamos en cuenta la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), aprobada por el Presidente de la República y la Asamblea Nacional.

Dentro de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece los lineamientos legales bajo los cuales los servidores públicos deben realizar sus funciones, bajo el control directo de la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) cuya área es la encargada de hacer cumplir lo que se menciona en la ley, para el presente trabajo se toma en cuenta a partir del art. 53 al Art. 80 que conforman el Sistema de Integral de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público.

La presente ley tiene como objetivo: “El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente

mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación” (Ley del Servicio Público, 2010).

De igual manera el trabajo se rige en la Normativa Técnica de Selección y Reclutamiento del Personal Registro Oficial 0222.

5.9. DIAGNÓSTICO FODA

Después de haber analizado e interpretado toda la información recolectada a través de los diferentes instrumentos como la encuesta, la entrevista, el grupos focales y una ficha de observación, de igual manera con el análisis interno y externo se pudo definir las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la gobernación del Carchi y por medio del respectivo análisis fue mucho más sencillo establecer estrategias plasmadas en la propuesta para mejorar la calidad en la atención brindada a los usuarios de los diferentes servicios.

Análisis Foda

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o

situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El análisis FODA es una evaluación de la institución interna de la empresa para ello tomamos en cuenta sus puntos fuertes denominados FORTALEZAS y sus críticos denominados DEBILIDADES y es necesarios evaluar de igual manera los aspectos externos que pueden constituir en OPORTUNIDADES o AMENAZAS, es importante realizar el diagnóstico actual planificar estrategias que permita contrarrestar los puntos críticos y fortalecer los puntos fuentes.

Para el estudio del presente trabajo se ha utilizado la metodología de Holmes mediante la cual es necesario establecer tres matrices en las que se valorizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para ello se designan valores después se definirán porcentajes tanto en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) la evaluación de la factores internos como externos es de gran importancia para conocer la situación actual de la institución y de su entorno.

5.9.1.MATRIZ HOLMES

Es una herramienta muy útil para diagnosticar la situación actual de cualquier institución tomando en cuenta los factores interno y externos para su posterior evaluación y análisis, que sirvan de referencia para establecer estrategias aplicables para corregir las debilidades y afianzar las fortalezas. Según Asociación Española para la Calidad, (2013) “es una herramienta verbal que se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se intenta objetivar la elección”.

Para continuar con la realización de la matriz se puntualizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego designarles un puntaje para su posterior evaluación en donde:

- Puntaje 1** = importante
Puntaje 0,5 = igual importancia
Puntaje 0 = nada importancia

Después de analizar cada uno de los puntos se procede a canalizar las más importantes.

5.9.2.FORTALEZAS

En esta parte se presenta las fortalezas que tiene la Gobernación del Carchi

1. Recursos financieros adecuados
2. Planificación de actividades anuales
3. Sistema contable actualizado
4. Estructura organizacional funcional
5. Disponer de recursos técnicos adecuados
6. Evaluación trimestral del personal
7. Instalaciones adecuadas para laborar
8. Tecnología actualizada
9. Seguridad ocupacional
10. Representante provincial del poder ejecutivo

Tabla 26. Matriz HOLMES (Fortalezas)

MATRIZ DE HOLMES (FORTALEZAS)													
FORTALEZAS													
FACTORES	F1. Recursos financieros adecuados	F2. Planificación de actividades anuales	F3. Sistema contable actualizado	F4. Estructura organizacional funcional	F5. Disponer de recursos técnicos adecuados	F6. Evaluación trimestral del personal	F7. Instalaciones adecuadas para laborar	F8. Tecnología actualizada	F9. Seguridad ocupacional	F10. Representante provincial del poder ejecutivo	SUMA	%	ORDEN
F1. Recursos financieros adecuados.		0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	7	14,74	2
F2. Planificación de actividades anuales.	0,5		1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	6	12,63	3
F3. Sistema contable actualizado.	0,5	0		0	0	0	0	0,5	0	0	1	2,11	9
F4. Estructura organizacional funcional.	1	1	1		1	0,5	0,5	1	1	0,5	7,5	15,79	1
F5. Disponer de recursos técnicos adecuados.	0	0	1	0		0	0,5	0,5	0,5	0,5	3	6,32	8
F6. Evaluación trimestral del personal.	0,5	0,5	1	0,5	0,5		0,5	1	0,5	0,5	5,5	11,58	5
F7. Instalaciones adecuadas para laborar.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5		1	1	0,5	6	12,63	4
F8. Tecnología actualizada.	0,5	0	0,5	0	0	0	0		0	0	0,5	1,05	10

F9. Seguridad ocupacional.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	1	1		0,5	5,5	11,58	6
F10. Representante provincial del poder ejecutivo.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5		5,5	11,58	7
TOTAL											47,5	100	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Maritza De la Vega

Después del análisis se toma en cuenta las fortalezas de mayor puntaje con 15,79% Estructura organizacional funcional; y en el punto menor 1,05 tecnología actualizada ya que la tecnología de punta no es prioridad en trabajo de ofician, puesto que hay aspectos que se deben consideran más relevantes. Para mayor comprensión se presenta un cuadro resumen de las fortalezas con mayor importancia dentro del análisis.

Factores Críticos para el Éxito (Fortalezas)

Tabla 27. Fortalezas

FORTALEZAS	PORCENTAJE
Estructura organizacional funcional.	15,79
Recursos financieros adecuados.	14,74
Planificación de actividades anuales.	12,63
Instalaciones adecuadas para laborar.	12,63
Evaluación trimestral del personal.	11,58

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.9.2.OPORTUNIDADES

En esta parte indicamos las oportunidades analizadas dentro del entorno externo de la institución.

1. Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas
2. Voluntad política para mejorar niveles de eficiencia en la gestión del sector público.
3. Condiciones favorables para el dialogo con actores políticos y sociales para buscar medidas de solución para problemas ciudadanos.
4. Apoyo de instituciones estatales para la prestación de instalaciones para su funcionamiento.
5. Coyuntura con ministerios de seguridad social para consolidar estrategias.
6. Ofertas laborables de profesionales carchenses graduados en universidades locales.
7. Socializaciones con ciudadanos y sectores vulnerables para solucionar problemas.
8. Actualización de recursos tecnológicos más sofisticados.
9. Convenios internacionales con Colombia.
10. Crecimiento de las opciones y acceso a la cooperación internacional y nacional para la formación profesional.

Tabla 28. MATRIZ HOLMES (OPORTUNIDADES)

MATRIZ DE HOLMES (OPORTUNIDADES)													
OPORTUNIDADES													
FACTORES	O1. Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas	O2. Voluntad política para mejorar niveles de eficiencia en la gestión del sector público.	O3. Condiciones favorables para el dialogo con actores políticos y sociales para buscar medidas de solución para problemas ciudadanos.	O4. Apoyo de instituciones estatales para la prestación de instalaciones para su funcionamiento.	O5. Coyuntura con ministerios de seguridad social para consolidar estrategias.	O6. Ofertas laborables de profesionales carchenses graduados en universidades locales.	O7. Socializaciones con ciudadanos y sectores vulnerables para solucionar problemas.	O8. Actualización de recursos tecnológicos más sofisticados.	O9. Convenios internacionales con Colombia.	O10. Crecimiento de las opciones y acceso a la cooperación internacional y nacional para la formación profesional.	SUMA	%	ORDEN
O1. Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.		1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	6	11,43	4
O2. Voluntad política para mejorar niveles de eficiencia en la gestión del sector público.	0		0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1,5	2,86	10
O3. Condiciones favorables para el dialogo con actores políticos y sociales para buscar medidas de solución para problemas ciudadanos.	0,5	1		0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	5,5	10,48	5

04. Apoyo de instituciones estatales para la prestación de instalaciones para su funcionamiento.	0,5	0,5	0,5		0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	5,5	10,48	6
05. Coyuntura con ministerios de seguridad social para consolidar estrategias.	0,5	1	1	1		1	1	1	0,5	1	8	15,24	1
06. Ofertas laborables de profesionales carchenses graduados en universidades locales.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0	1	1	0,5	5	9,52	7
07. Socializaciones con ciudadanos y sectores vulnerables para solucionar problemas.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1		1	1	1	6,5	12,38	3
08. Actualización de recursos tecnológicos más sofisticados.	0	0	0	0,5	0	0,5	0		0,5	0,5	2	3,81	9
09. Convenios internacionales con Colombia.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1			5	9,52	8

O10. Crecimiento de las opciones y acceso a la cooperación internacional y nacional para la formación profesional.	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1		7,5	14,29	2
TOTAL											53	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Maritza De la Vega

Después del análisis se toma en cuenta las oportunidades de mayor puntaje con 15,24% La coyuntura con ministerios de seguridad social para consolidar estrategias y en el punto menor 2,86 la voluntad política para mejorar niveles de eficiencia en la gestión del sector público, puesto que hay aspectos que se deben considerar más relevantes. Para mayor comprensión se presenta un cuadro resumen de las oportunidades con mayor importancia dentro del análisis.

Factores Críticos para el Éxito (Oportunidades)

Tabla 29. Oportunidades

OPORTUNIDADES	PORCENTAJE
Coyuntura con ministerios de seguridad social para consolidar estrategias.	15,24
Crecimiento de las opciones y acceso a la cooperación internacional y nacional para la formación profesional.	14,29
Socializaciones con ciudadanos y sectores vulnerables para solucionar problemas.	12,38
Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	11,43
Condiciones favorables para el dialogo con actores políticos y sociales para buscar medidas de solución para problemas ciudadanos.	10,48

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.9.3.DEBILIDADES

En esta parte se presentan las debilidades de la institución.

1. Inadecuada selección del personal
2. No existen un plan de capacitación técnica y superación profesional.
3. Baja reputación frente a la colectividad
4. Los reglamentos, circulares, leyes y decretos leyes, aplicables a su actividad y vigentes, se ignoran parcialmente por los directivos y especialistas.
5. No existe un departamento de auditoria interna para controlar y evaluar la correcta aplicación de lo legislado por el estado.
6. Lenta intervención para dar soluciones a situaciones de crisis en las áreas administrativas y operacionales.
7. No cuenta con infraestructura propia
8. Falta de cumplimiento de la LOSEP
9. El empleo y elaboración de informaciones imprecisas o poco confiables.
10. Inestabilidad laboral ante el cambio de la autoridad nominadora ocasionando desorden en la institución.

Tabla 30. MATRIZ HOLMES (DEBILIDADES)

MATRIZ DE HOLMES (DEBILIDADES)													
DEBILIDADES													
FACTORES	D1. Inadecuada selección del personal	D2. No existen un plan de capacitación técnica y superación profesional.	D3. Baja reputación frente a la colectividad	D4. Los reglamentos, circulares, leyes y decretos leyes, aplicables a su actividad y vigentes, se ignoran parcialmente por los directivos y especialistas.	D5. No existe un departamento de auditoría interna para controlar y evaluar la correcta aplicación de lo legislado por el estado.	D6. Lenta intervención para dar soluciones a situaciones de crisis en las áreas administrativas y operacionales.	D7. No cuenta con infraestructura propia	D8. Falta de cumplimiento de la LOSEP	D9. El empleo y elaboración de información es imprecisas o poco confiables.	D10. Inestabilidad laboral ante el cambio de la autoridad nominadora ocasionando desorden en la institución.	SUMA	%	ORDEN
D1. Inadecuada selección del personal		0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	6	11,76	4
D2. No existen un plan de capacitación técnica y superación profesional.	1		1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	6,5	12,75	3
D3. Baja reputación frente a la colectividad	0	0		0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1,5	2,94	10

D4. Los reglamentos, circulares, leyes y decretos leyes, aplicables a su actividad y vigentes, se ignoran parcialmente por los directivos y especialistas.	0,5	0,5	1		1	1	1	0,5	1	1	7,5	14,71	2
D5. No existe un departamento de auditoría interna para controlar y evaluar la correcta aplicación de lo legislado por el estado.	0	0	1	0		0,5	0,5	0	0	0,5	2,5	4,90	9
D6. Lenta intervención para dar soluciones a situaciones de crisis en las áreas administrativas y operacionales.	0	0,5	1	0	1		1	0	1	0,5	5	9,80	6
D7. No cuenta con infraestructura propia	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5		0	0,5	0,5	4,5	8,82	7
D8. Falta de cumplimiento de la LOSEP	1	1	1	1	1	1	1		1	1	9	17,65	1

D9. El empleo y elaboración de informaciones imprecisas o poco confiables.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0		1	5	9,80	5
D10. Inestabilidad laboral ante el cambio de la autoridad nominadora ocasionando desorden en la institución.	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0			3,5	6,86	8
TOTAL											51	100,00	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Maritza De la Vega

Después del análisis se toma en cuenta las oportunidades de mayor puntaje con 15,24% La coyuntura con ministerios de seguridad social para consolidar estrategias y en el punto menor 2,86 la voluntad política para mejorar niveles de eficiencia en la gestión del sector público, puesto que hay aspectos que se deben considerar más relevantes. Para mayor comprensión se presenta un cuadro resumen de las oportunidades con mayor importancia dentro del análisis.

Factores Críticos para el Éxito (Debilidades)

Tabla 31. Debilidades

DEBILIDADES	PORCENTAJE
Falta de cumplimiento de la LOSEP	17,65
Los reglamentos, circulares, leyes y decretos aplicables a su actividad y vigentes, se ignoran parcialmente por los directivos y especialistas.	14,71
No existen un plan de capacitación técnica y superación profesional.	12,75
Inadecuada selección del personal	11,76
El empleo y elaboración de informaciones imprecisas o poco confiables.	9,80

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.9.4.AMENAZAS

Se detalla las amenazas encontradas en el estudio externo de la Gobernación del Carchi.

1. Actual crisis económica fronteriza.
2. Medios de comunicación en contra del gobierno.
3. Inestabilidad económica del país.
4. Descontento de la ciudadanía con los servicios que ofrece.
5. Mayor demanda de seguridad en diferentes sectores.
6. Ubicación fronteriza maximiza el problema de contrabando.
7. Políticas monetarias con el cambio monetario fronterizo que debilita la economía local.
8. La no credibilidad de los ciudadanos en el gobierno.
9. Ingreso excesivo de ciudadanos colombianos que generan inestabilidad social, económica política, legal y cultural.
10. Las instituciones estatales no reciben apoyo de la sociedad.

Tabla 32. MATRIZ HOLMES (Amenazas)

MATRIZ DE HOLMES (AMENAZAS)													
AMENAZAS													
FACTORES	A1. Actual crisis económica fronteriza.	A2. Medios de comunicación en contra del gobierno.	A3. Inestabilidad económica del país.	A4. Descontento de la ciudadanía con los servicios que ofrece.	A5. Mayor demanda de seguridad en diferentes sectores.	A6. Ubicación fronteriza maximiza el problema de contrabando.	A7. Políticas monetarias con el cambio monetario fronterizo que debilita la economía local.	A8. La no credibilidad de los ciudadanos en el gobierno.	A9. Ingreso excesivo de ciudadanos colombianos que generan inestabilidad social, económica legal y cultural.	A10. Las instituciones estatales no reciben apoyo de la sociedad.	SUMA	%	ORDEN
A1. Actual crisis económica fronteriza.		1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	3	6,383	9
A2. Medios de comunicación en contra del gobierno.	0		0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1,0638	10
A3. Inestabilidad económica del país.	0,5	1		0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	4	8,5106	7
A4. Descontento de la ciudadanía con los servicios que ofrece.	0,5	1	1		0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	6	12,766	3

A5. Mayor demanda de seguridad en diferentes sectores.	1	1	1	0,5		0,5	1	0,5	0,5	0,5	6,5	13,83	2
A6. Ubicación fronteriza maximiza el problema de contrabando.	0,5	1	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	5	10,638	6
A7. Políticas monetarias con el cambio monetario fronterizo que debilita la economía local.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	5	10,638	5
A8. La no credibilidad de los ciudadanos en el gobierno.	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1		1	1	7,5	15,957	1
A9. Ingreso excesivo de ciudadanos colombianos que generan inestabilidad social, económica política, legal y cultural.	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0		0,5	4	8,5106	8

A10. Las instituciones estatales no reciben apoyo de la sociedad.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5		5,5	11,702	4
TOTAL											47	100	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Maritza De la Vega

Factores Críticos para el Éxito (Amenazas)

Tabla 33. Amenazas

AMENAZAS	PORCENTAJE
La no credibilidad de los ciudadanos en el gobierno.	15,96
Mayor demanda de seguridad en diferentes sectores.	13,83
Descontento de la ciudadanía con los servicios que ofrece.	12,76
Las instituciones estatales no reciben apoyo de la sociedad.	11,70
Políticas monetarias con el cambio monetario fronterizo que debilita la economía local.	10,63

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.9.5.MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

La siguiente matriz es de gran importancia porque sirve para evaluar cada aspecto interno como son las fortalezas y debilidades, pero es necesario tomar en cuenta que “se requieren juicios intuitivos para elaborar esta matriz EFI, es por ello que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que está es una técnica infalible” (**Fred, 2003, pag. 149**). Es así que para hacer su análisis respectivo se debe saber que los valores de la primera columna se refieren a la industria (servicio), mientras que los valores de la segunda columna se refieren a la empresa (organización).

A continuación se realiza la matriz EFI y según el autor **Fred, (2003)** para dar su respectiva valoración se toma en cuenta una escala que va del 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor y hay que tomar en cuenta que la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0. Para dar el siguiente puntaje se va a asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, con el fin de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).

**Matriz de Evaluación de Factores Internos
(Fortalezas – Debilidades)**

Tabla 34.MATRIZ EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO			
FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	TOTAL
F1. Estructura organizacional funcional.	0,05	4	0,2
F2. Recursos financieros adecuados.	0,15	4	0,6
F3. Planificación de actividades anuales.	0,1	3	0,3
F4. Instalaciones adecuadas para laborar.	0,1	3	0,3
F5. Evaluación trimestral del personal.	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Falta de cumplimiento de la LOSEP	0,1	1	0,1
Los reglamentos, circulares, leyes y decretos aplicables a su actividad y vigentes, se ignoran parcialmente por los directivos y especialistas.	0,1	1	0,1
No existen un plan de capacitación técnica y superación profesional.	0,1	2	0,2
Inadecuada selección del personal	0,1	1	0,1
El empleo y elaboración de informaciones imprecisas o poco confiables.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Maritza De la Vega

Es importante conocer que el total ponderado debe dar un valor mínimo de 1,0 o hasta un máximo de 4,0, tomando con un valor promedio 2,5 y en los resultados que se observa en la tabla es de 2,4, con lo que se puede concluir que la institución posee debilidades que deben ser analizadas y tomadas muy en cuenta para establecer estrategias que permita minimizar su impacto en el desarrollo de las actividades que realiza la institución.

5.9.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

De la misma manera que se evaluó los factores internos se lo realiza con los factores externos que al igual que la anteriores son importantes para establecer la situación de la empresa, se debe clasificar los factores y según

su posición dentro de la matriz EFE dice según **Freud, (2009)** “permite a los estrategias resumir y evaluar la información, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (pag. 110), basados en la información que se proyecte en la matriz se plantean estrategias adecuadas para mejorar la situación actual de la institución.

A continuación se realiza la matriz EFE y para dar su respectiva valoración se toma en cuenta una escala que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) dando un total de 1,0. Para la siguiente calificación su escala va de 1 a 4 a cada factor determinante para el éxito con el fin de indicar si las estrategias presentes dentro la organización responden o no con eficacia a cada factor, donde 4= una respuesta excelente, 3= una respuesta que está por arriba del promedio, 2= una respuesta de nivel promedio y 1= una respuesta deficiente. Toda esta valoración se la realiza según Fred, (2003), pues estos valores se van a clasificar según el orden de su importancia.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (Oportunidades– Amenazas)

Tabla 35. MATRIZ EFE

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO			
OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	TOTAL
Coyuntura con ministerios de seguridad social para consolidar estrategias.	0,05	3	0,15
Crecimiento de las opciones y acceso a la cooperación internacional y nacional para la formación profesional.	0,05	2	0,1
Socializaciones con ciudadanos y sectores vulnerables para solucionar problemas.	0,2	4	0,8
Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	0,1	4	0,4
Condiciones favorables para el dialogo con actores políticos y sociales para buscar medidas de solución para problemas ciudadanos.	0,1	3	0,3
AMENAZAS			

La no credibilidad de los ciudadanos en el gobierno.	0,2	4	0,8
Mayor demanda de seguridad en diferentes sectores.	0,1	3	0,3
Descontento de la ciudadanía con los servicios que ofrece.	0,1	4	0,4
Las instituciones estatales no reciben apoyo de la sociedad.	0,05	1	0,05
Políticas monetarias con el cambio monetario fronterizo que debilita la economía local.	0,05	2	0,1
TOTAL	1		3,4

Fuente: Investigación de campo y documental

Elaborado por: Maritza De la Vega

Según los datos que muestra la tabla se puede decir que no hubo el aprovechamiento de oportunidades para tomarlas a favor de la institución con el fin de mejorar la calidad de los servicios y las actividades dentro del su entorno externo, el valor ponderado más alto posible es de 4,0 y el más bajo es de 1,0 con un promedio de 2,5 y según los datos que arroja la tabla se puede dar cuenta que la institución no presta atención a las oportunidades que le ofrece el entorno y al contrario ha intensificado las amenazas que limita el desarrollo eficiente de su trabajo.

Después de haber analizado factores internos y externos se muestra la matriz FODA, donde se establece posibles estrategias a ser tomadas en cuenta para ser aplicadas posteriormente.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Tabla 36. Matriz de Estrategias FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Estructura organizacional funcional. F2. Recursos financieros adecuados. F3. Planificación de actividades anuales. F4. Instalaciones adecuadas para laborar. F5. Evaluación trimestral del personal.
	FO (Maxi - Maxi)	DO (Mini - Maxi)
OPORTUNIDADES (O)	F1O1: Establecer estrategias de control para mejorar la seguridad del territorio y de su pueblo. F2O2: Realizar talleres de capacitación para mejorar el desempeño de los funcionarios. F3O3: Dentro del POA colocar actividades de socialización con la ciudadanía, para buscar soluciones en conjunto. F4O4: Realizar la reparación de la infraestructura propia para adecuar un espacio estratégico para realizar socializaciones con los involucrados internos y externos.	D1O1: Utilizar la plataforma virtual del Ministerio de Relaciones Laborales para el reclutamiento y selección del personal, al igual con otros temas de interés para la institución. D2O2: Realizar talleres de preparación sobre todas las reformas legales, políticas, sociales para desarrollar mejor su desempeño laboral. D3O3: Capacitar a la ciudadanía en temas de seguridad y temas sociales para trabajar en conjunto sobre problemas sociales. D4D5. Trabajar en conjunto con la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, para contratar jóvenes graduados con el fin de darles la oportunidad de insertarlos al ambiente laboral a través del proceso que establece la LOSEP.

<p>O5. Condiciones favorables para el dialogo con actores políticos y sociales para buscar medidas de solución para problemas ciudadanos.</p>	<p>F5O5: Capacitar trimestralmente a los funcionarios en temas sociales, políticos y legales para dar solución a las inquietudes de la ciudadanía.</p>	<p>D1O5: La institución debe dar a conocer la vacante en un puesto de trabajo en todos los medios de comunicación, de manera que cualquiera que cumpla con el perfil pueda aplicar al puesto.</p>
	<p>FA (MAXI - MINI)</p>	<p>DA (MINI - MINI)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. La no credibilidad de los ciudadanos en el gobierno.</p> <p>A2. Mayor demanda de seguridad en diferentes sectores.</p> <p>A3. Descontento de la ciudadanía con los servicios que ofrece.</p> <p>A4. Las instituciones estatales no reciben apoyo de la sociedad.</p> <p>A5. Políticas monetarias con el cambio monetario fronterizo que debilita la economía local.</p>	<p>F1A1: Transparentar todos los procesos internos y externos que realice la institución a través de los diferentes medios de comunicación.</p> <p>F2A2: Instalar buzones de sugerencias y quejas en cada una de las tenencias y jefaturas políticas a nivel de la provincia, para conocer las necesidades e inquietudes de los ciudadanos.</p> <p>F3A3: Planificar dentro del POA (Plan Operativo Anual) reuniones mensuales que líderes sociales para plantear soluciones viables.</p> <p>F4A5: Realizar remates de las incautaciones que realiza la institución para tener un fondo institucional para obras sociales.</p> <p>F5A5: Implementar un plan comercial fronterizo entre Carchi e Ipiales para reactivar y afianzar el comercio local y provincial.</p>	<p>D1A1: La institución debe llevar a cabo todos los procesos como lo establece la LOSEP, en todas las áreas de la institución.</p> <p>D2A2: La institución debe solicitar ayuda a especialistas legales, sociales, regularizaciones, derechos y deberes para contrarrestar los problemas sociales actuales.</p> <p>D3A3: La institución debe regular los plazos de tiempo en cada uno de los servicios que ofrece para evitar que se dé la burocracia y desperdicio de tiempo y recursos.</p> <p>D4A4: Crear una red de apoyo social hacia la institución e implementa un área de auditoría interna para controlar procesos y mejorar el rendimiento de la institución.</p> <p>D5A5: Limitar el ingreso de ciudadanos colombianos a la provincia del tal manera que no se genere un mayor porcentaje de desempleo local y provincial.</p>

Fuente: Investigación de campo y documental

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.9.7. MODELO SELECCIÓN PERSONAL




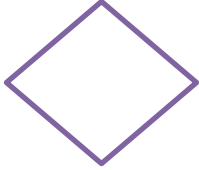
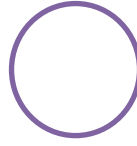
Este modelo permitirá facilitar la correcta aplicación del proceso de selección del personal, de acuerdo a lo que establece la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público). El presente proceso fue realizado en tres fases:





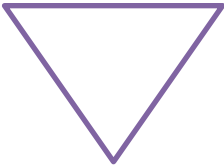
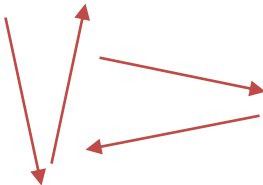
- Pre-selección
- Selección
- Post-selección

Para elaborar el esquema fue necesario la utilización de flujograma que facilitan la comprensión y aplicación de proceso.

5.9.8. NOMENCLATURA DE FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Tabla 37. Simbología Flujograma de procesos

SIMBOLOGIA DE DIAGRAMACIÓN SEGÚN UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (UCA)		
		
NOMENCLATURA DE FLOJOGRAMAS		
SIMBOLO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	INICIO O FINALIZACIÓN	El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.
	PROCESO	Este símbolo representa una actividad, tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.
	DECISIÓN	Este símbolo se utiliza en situaciones disyuntivas, sirve para indicar puntos en los que se toman decisiones.
	CONECTOR	Este símbolo sirve de conexión con otro proceso, entrelaza entre sí partes distantes del flujo.

	DATOS	En este símbolo situamos la información necesaria para alimentar una actividad o información de apoyo.
	DOCUMENTO	Se utiliza este símbolo para representar todo elemento portador de información.
	MULTI-DOCUMENTO	Igual que el documento, excepto, bueno, varios documentos. Esta forma no es tan de uso general como la forma de diagrama de flujo de documentos, incluso cuando están implicados varios documentos.
	CONECTOR DE PÁGINA	Fuera de la página Conector muestra la continuación de un organigrama de proceso en otra página.
	ARCHIVO	Muestra la fusión de varios procesos y la información en una sola.
	LÍNEA DE FLUJO	Conectores de flujo línea que muestra la dirección del proceso de los flujos.
Fuente: UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (UCA) Elaborado por: Maritza De la Vega		

5.7.4. MODELO DE PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Como institución liderante dentro de la Provincia del Carchi, se hace necesario respetar el procedimiento a seguir para la selección y reclutamiento del personal, de tal manera que permita realizar un proceso transparente dando la oportunidad a toda la ciudadanía para acceder a cualquier puesto vacante en la institución.

Es por ello que se plantea dar fiel cumplimiento a los lineamientos bajo los cuales deben ampararse toda institución pública, según lo establece la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público y el Ministerio de Relaciones Laborales, para ello se presenta el proceso a ser seguido para la selección y reclutamiento de los funcionarios en tres etapas: **PRESELECCIÓN, SELECCIÓN Y POSTSELECCIÓN.**


5.7.4.1. PRESELECCIÓN

En cualquier institución sea gubernamental o privada para nuestro caso la Gobernación del Carchi debe contar con un manual de funciones para establecer el perfil o perfiles de los puestos en los que es necesario contratar el talento humano.

Es por ello que se ha realizado un primer proceso para el reclutamiento y selección del personal, el mismo que está establecido a través de un formulario que establece las actividades a seguir para llevar a cabo el proceso de manera ordenada y sigilosa, esta información es transmitida a un flujograma para mayor entendimiento del proceso a seguir se lo presenta en un flujograma.

FORMULARIO DE PRESELECCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 38. Formulario preselección personal

 GOBERNACIÓN DEL CARCHI				
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL				
Descripción				
Responsable	Unidad Administrativa del Area de Talento Humano (UATH)			
Objetivo	Establecer los pasos previos de preparación para iniciar con el concurso de meritos y oposición.			
Alcance	El proceso pretende motivar a postulantes preparados a participar del concurso para ocupar el puesto requiriente en la institución.			
DETALLE DEL PROCEDIMIENTO				
Sub Procesos	Procedimiento	Actor	Tiempo	Formulario
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO	Contar con un manual de puestos institucionales actualizado como instrumento base para iniciar con el concurso.	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	5 minutos	
	Identificar necesidad de talento humano en las diferentes dependencias	UATH	1 mes	Ficha
	Contar con la partida presupuestaria para cubrir la vacante	UATH	1 día	
	El puesto deberá estar legalmente vacante	UATH	1 semana	
	Verificar que el puesto no pueda ser cubierto por los empleados internos.	UATH	1 semana	doc.Oficio
	Definir lugar, infraestructura y logística para el desarrollo del concurso	UATH	1 semana	
	Solicitud del banco de preguntas técnicas a la/las dependencias.	UATH	5 minutos	doc.Oficio
	Elaboración del banco de preguntas técnicas con las respectivas respuestas por parte de la o las dependencias requirientes del puesto/os	UATH	1 semana	Documento
	Envío de oficio juntamente con un documento con las preguntas técnicas de la o dependencias, a la UATH.	UATH	5 minutos	Oficio y documento
	La UATH se encarga de subir las preguntas y las bases del concurso a la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales.	UATH	1 hora	
	Preparación de las pruebas psicométricas	UATH	1 semana	
	Convocar Tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones mediante firma de actas.	UATH	1 semana	doc.Oficio
	Subir las actas firmadas juntamente con las bases del concurso a la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones laborales (MRL).	UATH	1 hora	
	Establecer cronograma de actividades para llevar a cabo el concurso de méritos y oposición.	UATH	1 semana	Documento
	Publicar en pagina institucional la convocatoria al concurso de Meritos y Oposición.	UATH	1 hora	
	Enviar Oficio Solicitud al gobernador para contratación de medio de comunicación para publicación de la convocatoria al Concurso de Merecimientos y Oposición.	UATH	5 minutos	doc.Oficio
	Recepción de oficio y aprobación contratación medios de comunicación por parte del gobernador.	UATH	1 hora	doc.Oficio
Contratación de medios de comunicación	UATH	1 semana		

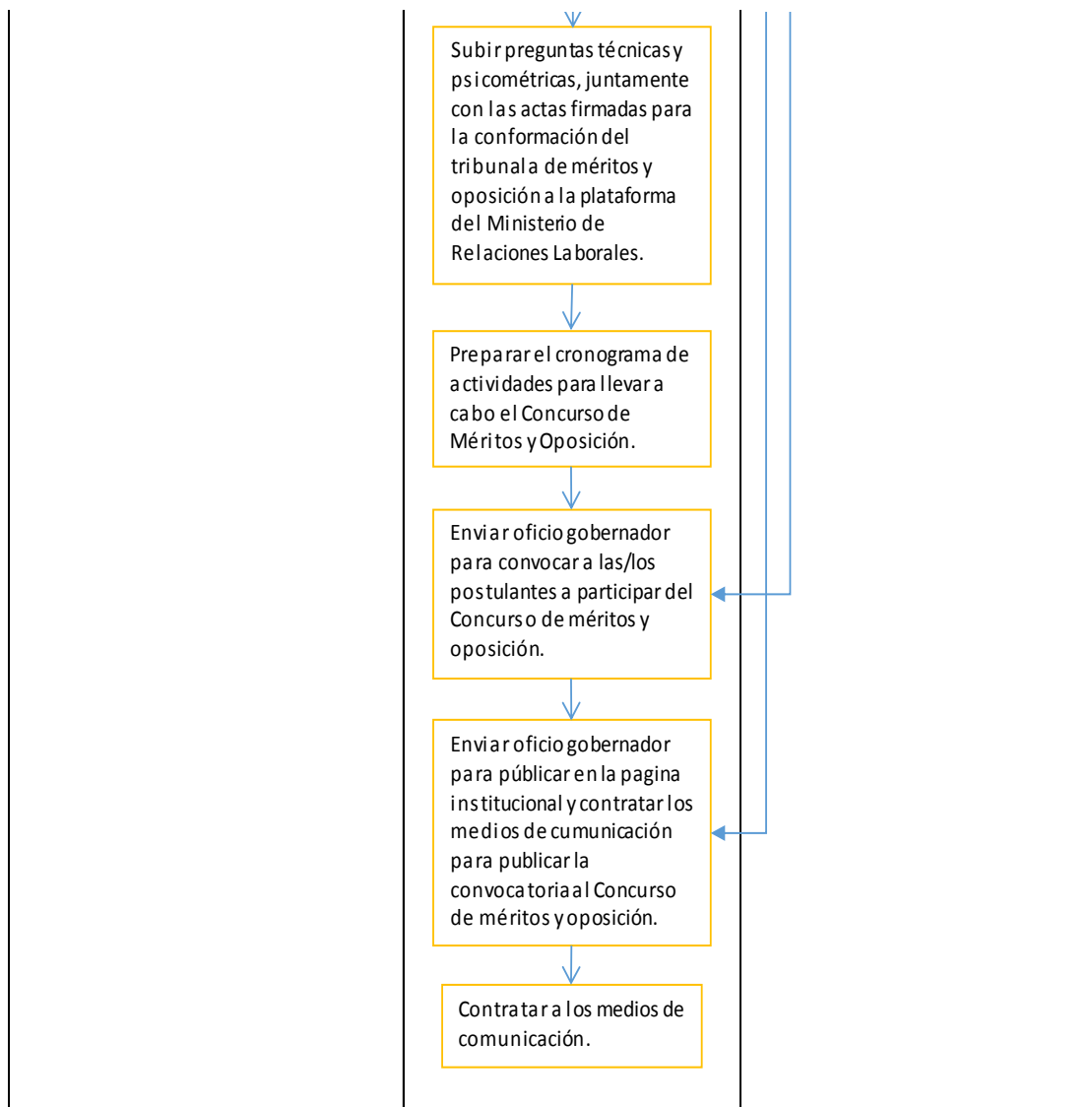
Fuente: LOSEP

Elaborado por: Maritza De la Vega

FLUJOGRAMA DE LA PRESELECCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 39. Flujograma Pre-selección personal





Fuente: LOSEP

Elaborado por: Maritza De la Vega


5.7.4.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL

En esta parte del proceso se inicia con la recepción de la hoja de vida de los postulantes al cargo para verificar la información correspondiente a lo establecido en los requerimientos que debe cumplir para ser tomado como posible aspirante al cargo.

Todo este proceso termina con la contratación del postulante después de haber cumplido y aprobado todo el proceso del concurso de méritos y oposición, el mismo que se detalla a continuación para una mejor comprensión de los parámetros que el postulante tuvo que cumplir para declararse ganador del concurso.

FORMULARIO SELECCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 40. Formulario Selección Personal

 GOBERNACIÓN DEL CARCHI				
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL				
Reclutamiento y Selección de Personal				
Descripción	Proceso iniciación de la selección del personal por medio del proceso del concurso de méritos y oposición.			
Responsable	Unidad Administrativa del Área de Talento Humano (UATH)			
Objetivo	Identificar a los postulantes capaces para ocupar el puesto vacante mediante el proceso del concurso de méritos y oposición.			
Alcance	El proceso pretende establecer los postulantes óptimos para ocupar el puesto requeriente en la institución.			
DETALLE DEL PROCEDIMIENTO				
Sub Procesos	Procedimiento	Actor	Tiempo	Formulario
TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO	Receptar hoja de vida de los postulantes.	UATH	1 hora	
	Verificar la información de los postulantes en la hoja de vida de acuerdo a los requerimientos establecidos en las bases del concurso.	UATH	1 día	
	Notificar a través de la plataforma a el/los postulantes el incumplimiento de los requisitos establecidos en la base del concurso.	UATH	1 hora	
	Publicar en la plataforma tecnológica los postulantes que cumplen con los requisitos establecidos en la base del concurso.	UATH	1 hora	
	Elabora Oficio Convocatoria Tribunal de Méritos y Oposición.	UATH	10 minutos	documento oficio.
	Envía Oficio Convocatoria Tribunal de Méritos y Oposición a: Autoridad nominadora Jefe de la UATH Jefe de dependencia requeriente del puesto	UATH	30 minutos	documento oficio.
	Recibe de Tribunal de Méritos y Oposición <u>aceptación de participación</u> .	UATH	30 minutos	documento oficio.
	Realiza las pruebas a los postulantes	UATH	1 día	
	Califica Postulantes	TRIBUNAL DE MERITOS Y	1 día	
	Publicar en la plataforma tecnológica un listado con los puntajes alcanzados de los postulantes.	UATH	1 día	
	Elabora oficio de notificación de calificación de méritos.	UATH	30 minutos	documento oficio.
	Envía Oficio Notificación de Calificación Méritos a postulantes.	UATH	30 minutos	
	Recibe de Postulantes Oficio Notificación de Calificación de Méritos.	UATH	10 minutos	
	Elabora banco de preguntas psicométricas UATH.	UATH	1 día	documento banco de preguntas
	Elabora banco de preguntas técnicas representante de la dependencia requeriente del puesto	Jefe de dependencia.		Proyecto con preguntas técnicas
	Elabora Oficio Notificación de fecha de Examen de Oposición.	UATH	10 minutos	oficio
	Envía Oficio Notificación de fecha de Examen de Oposición a los postulantes y el Tribunal de Méritos y oposición.	UATH	5 minutos	
	Recibe de Postulantes confirmación de recepción de Oficio de Examen de Oposición.	UATH	1 día	
Aplicación de pruebas conductuales y técnicas a los postulantes.	Jefe de dependencia y UATH.	1 día		

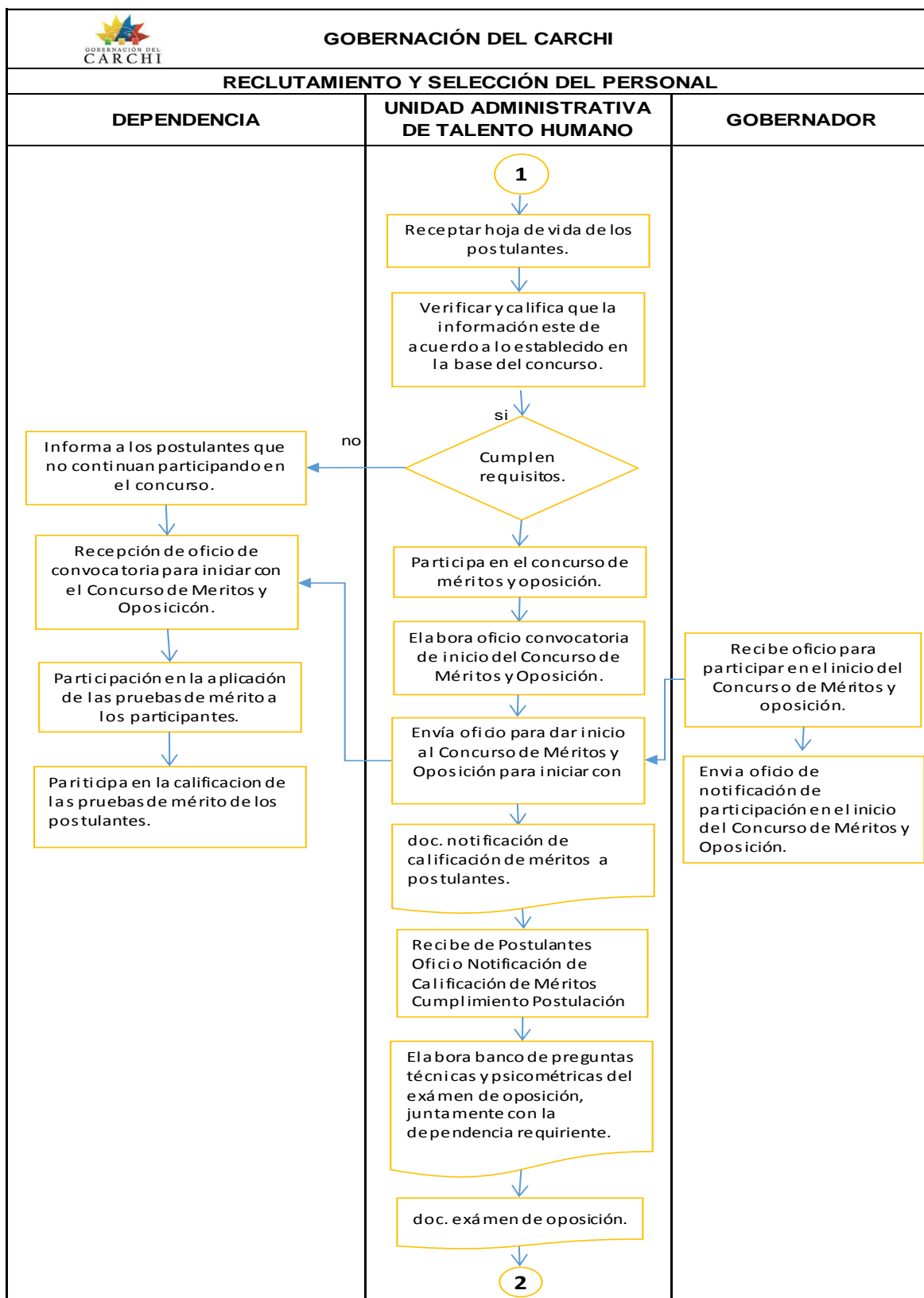
TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO	Recepta Examen de Oposición a Postulantes.	ÚATH	10 minutos	
	Envía Oficio Convocatoria Tribunal de Méritos y Oposición a: Autoridad nominadora Jefe de dependencia requiriente del puesto	UATH	10 minutos	oficio
	Recibe de Tribunal de Méritos y Oposición aceptación de participación.	UATH	5 minutos	
	Califica exámenes de oposición de Postulantes	UATH	1 día	
	Elabora Oficio Entrevista Postulantes	UATH	5 minutos	doc. Oficio
	Recibe de Postulantes notificación recepción Oficio Entrevista.	UATH	5 minutos	
	Aplica Entrevista Postulantes UATH para evaluar competencias conductuales.	UATH	1 hora	
	Aplica Entrevista Postulantes Jefe dependencia requiriente para evaluar competencias técnicas.	Jefe dependencia.	1 hora	
	Elabora formulario (acta) de Calificación final de mérito, oposición y entrevista de Postulantes.	UATH	1 hora	doc. Acta de calificación final.
	Nomina Ganador Concurso Méritos y Oposición: Elabora Informe Técnico Final de Calificación de Postulantes Concurso Méritos y Oposición.	UATH	1 hora	
	Envía al gobernador un Informe técnico final de Calificación de Postulantes Concurso Méritos y Oposición	UATH	10 minutos	doc. Informe técnico.
	Recibe autorización de aprobación de Informe Técnico Final de Calificación de Postulantes Concurso Méritos y Oposición por parte del Rector.	Gobernador	5 minutos	
	Elabora ofición de notificación al ganador del concurso	UATH	5 minutos	doc. oficio
	Envía oficio de notificación como ganador del concurso al postulante.	UATH	5 minutos	
	Envía al ganador solicitud de la documentación sobre la información presentada en la hoja de vida subida a la plataforma tecnológica.	UATH	5 minutos	
	Recibe del ganador del concurso la documentación requerida.	UATH	30 minutos	
	Verifica que la documentación receptada concuerde con la información de la hoja de vida.	UATH	30 minutos	
	Elabora Acción de Personal Nombramiento Provisional de prueba o indefinido.	UATH	10 minutos	doc. Acta de nombramiento provisional.
	Elabora Oficio para Contrato	UATH	10 minutos	doc. Oficio
	Envía a Jurídico Oficio Contrato Personal Provisional de prueba.	UATH	10 minutos	
	Recibe de Jurídico Contrato Personal Provisional de prueba.	Jurídico	10 minutos	
	Suscribe Contrato Personal Provisional de prueba con Postulante,	UATH y postulante.	30 minutos	
	Envía Contrato Personal Provisional gobernador, Jefe de Talento Humano, Jurídico.	Administrador Concurso.	10 minutos	doc. Contrato de nombramiento provisional.

Fuente: LOSEP

Elaborado por: Maritza De la Vega

FLUJOGRAMA SELECCIÓN DEL PERSONAL

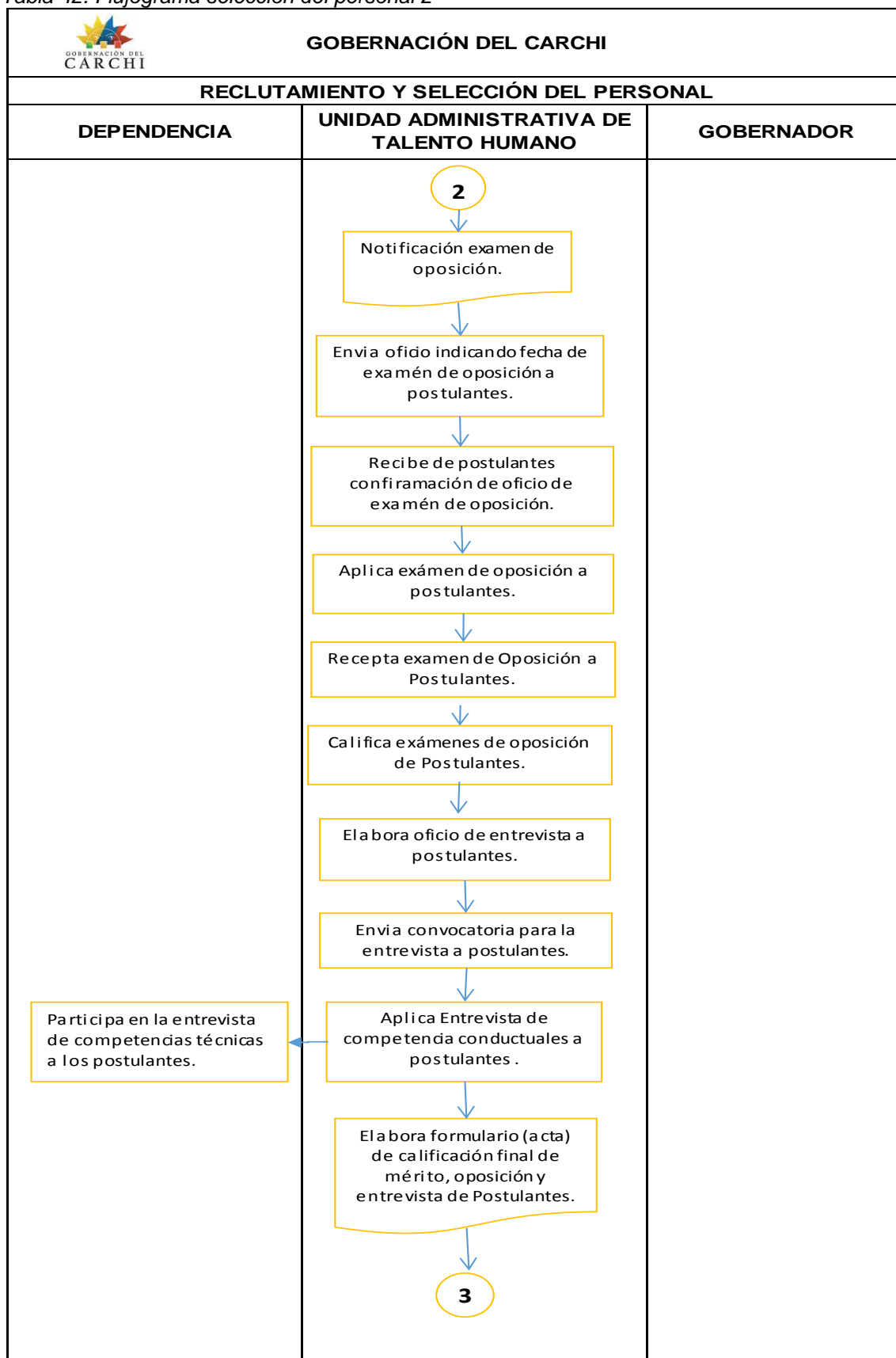
Tabla 41. Flujoograma Selección personal 1



Fuente: LOSEP

Elaborado por: Maritza De la Vega

Tabla 42. Flujograma selección del personal 2

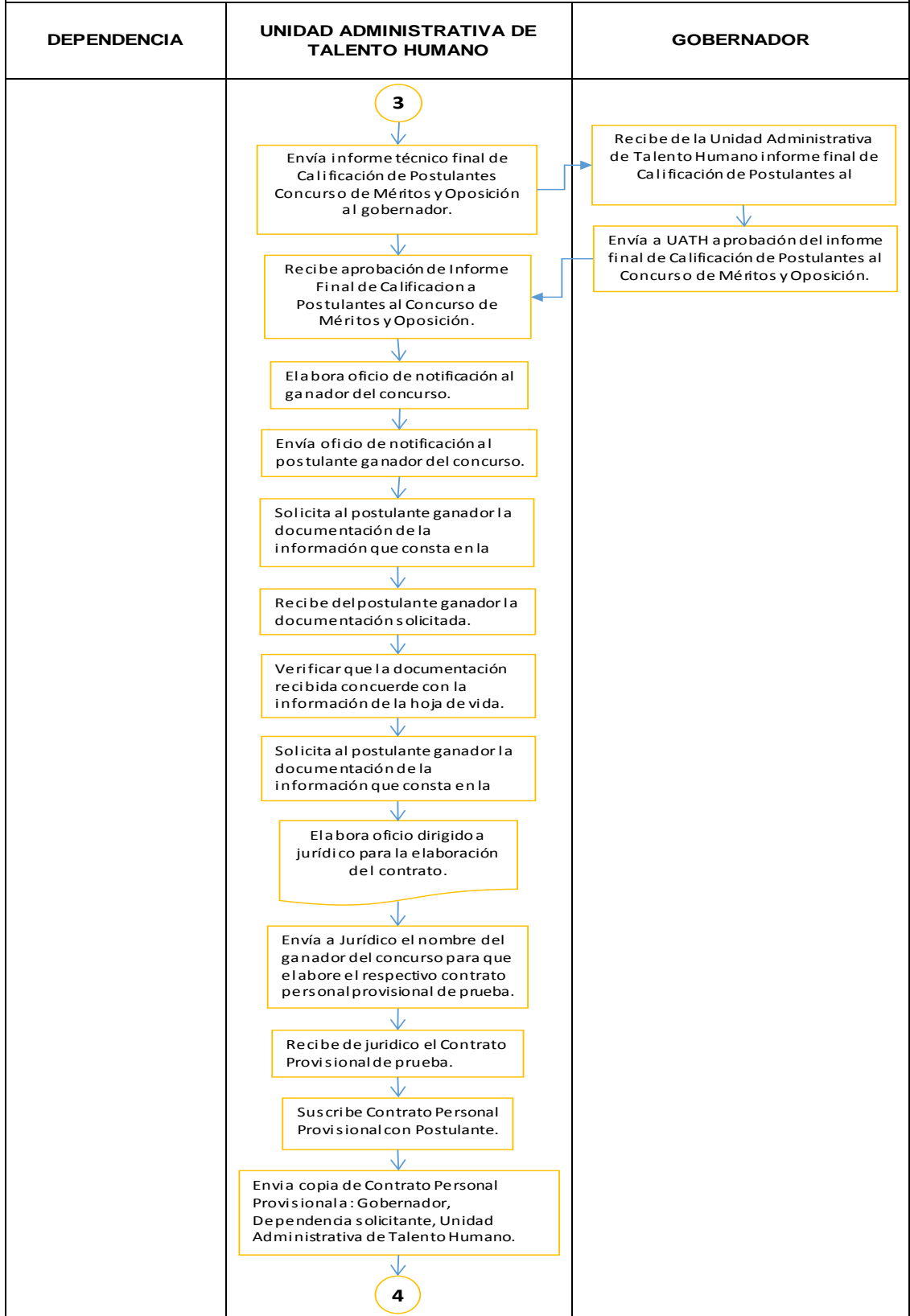


Fuente: LOSEP

Elaborado por: Maritza De la Vega

Tabla 43. Flujograma selección del personal 3

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: LOSEP

Elaborado por: Maritza De la Vega


5.7.4.3. Post selección personal

En esta etapa la institución se enfoca en inducir al personal contratado al conocimiento de la misión, visión, objetivos, metas, políticas, bajo las cuales desarrollas sus actividades la gobernación, con el propósito dar a conocer tanto su infraestructura como también su organización para despertar el sentido de pertenencia y la consecución de las metas planteadas.

En este proceso el funcionario se familiariza con el lugar donde desempeñara sus labores diarias, que le permitan dar a conocer sus habilidades y destrezas en relación a sus conocimientos y al cargo que va a ocupar.

FORMULARIO POST-SELECCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 44. Formulario post-selección personal

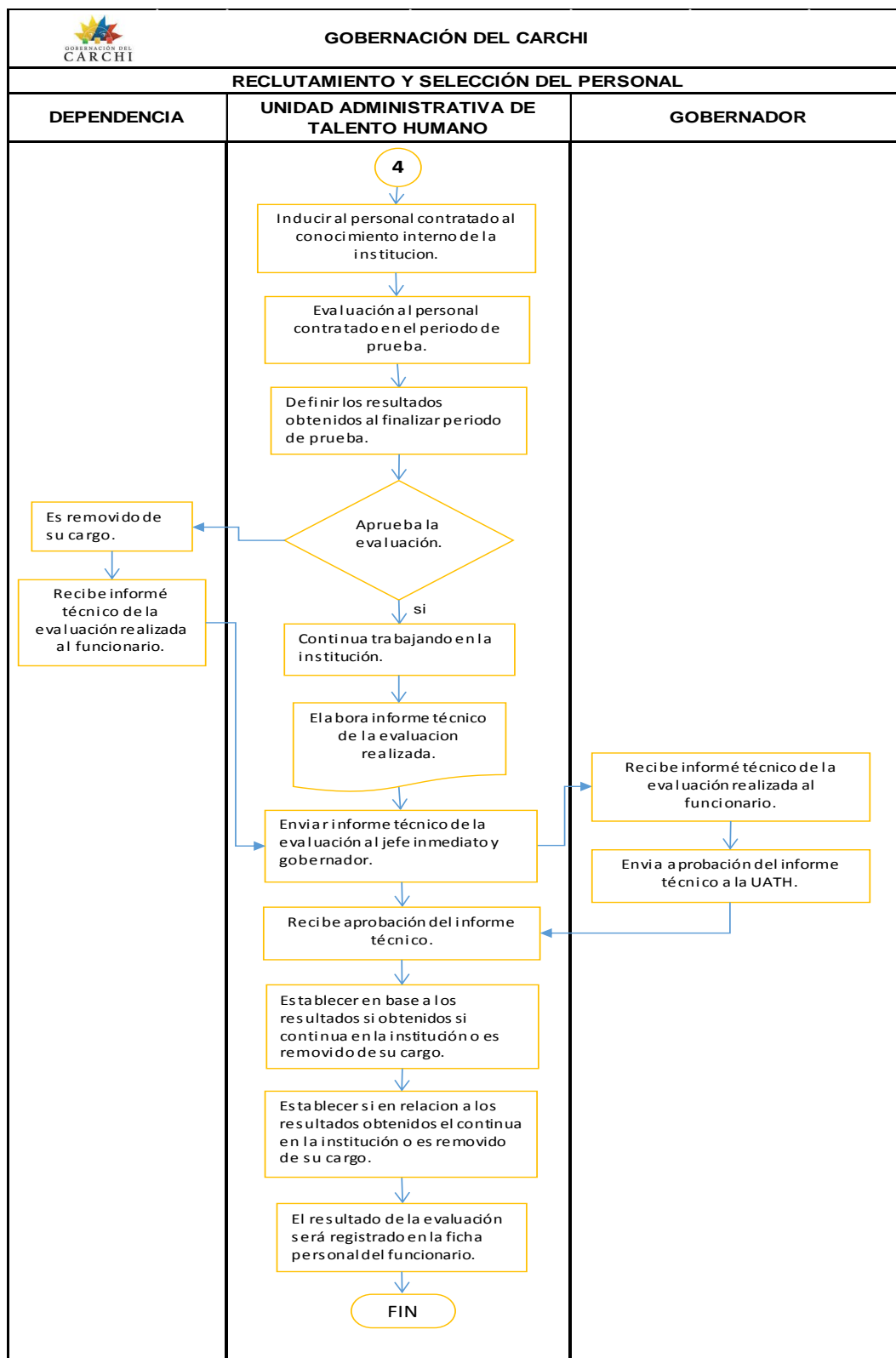
 GOBERNACIÓN DEL CARCHI				
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL				
Reclutamiento y Selección de Personal				
Descripción	Proceso de postselección del personal por medio de evaluación del desempeño.			
Responsable	Jefe Inmediato y Unidad Administrativo del Area de Talento Humano (UATH)			
Objetivo	Identificar si los postulantes son capaces de continuar en el puesto vacante.			
Alcance	El proceso pretende establecer si los postulantes son optimos para ocupar el puesto requiriente en la institución o deben ser removidos del cargo.			
DETALLE DEL PROCEDIMIENTO				
Sub Procesos	Procedimiento	Actor	Tiempo	Formulario
TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO	Inducir al personal contratado al conocimiento interno de la institución.	Jefe inmediato	1 día	
	Evaluación al personal contratado en el tiempo del periodo de prueba.	Jefe inmediato y UATH.	1 hora	
	Establecer los resultados obtenidos.	Jefe inmediato y UATH.	1 día	
	Elaborar informe técnico de la evaluación realizada.	Jefe inmediato	1 día	
	Enviar informe técnico de la evaluación al jefe inmediato y gobernador.	UATH	1 hora	
	Verificar si en base a los resultados obtenidos continua en la institución o es removido de su cargo.	Jefe inmediato y UATH.	1 día	
	El funcionario evaluado podrá ejercer su derecho a interponer el recurso de Apelación.	UATH	1 semana	
	El resultado de la evaluación será registrado en la ficha personal del funcionario.	UATH	1 día	

Fuente: LOSEP

Elaborado por: Maritza De la Vega

FLUJOGRAMA POST-SELECCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 45. Flujoograma post-selección personal



Fuente: LOSEP

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.8. MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA GOBERNACIÓN DEL CARCHI

Como planteamiento se propone aplicar un plan de capacitación que se ajusta a las necesidades de los funcionarios, en temas que permita solventar necesidades de los funcionarios y mejorar su desempeño con el único fin de mejorar las actividades encaminadas a ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía en general.

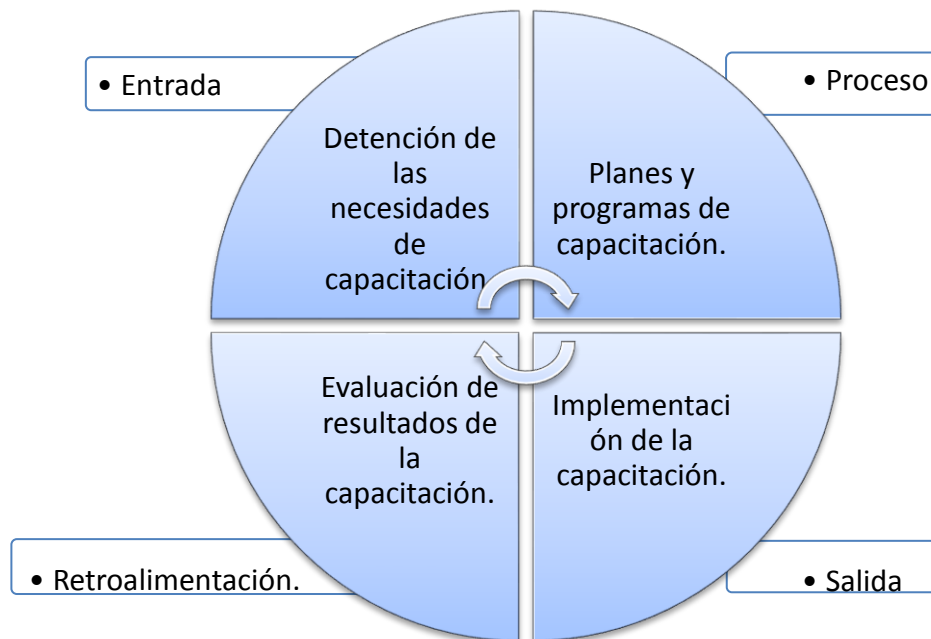
5.8.1. Definición

Según (Chiavenato I. 2009, pag. 309) Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos cuatro aspectos.

Ciclo del entrenamiento

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos. El aprendizaje es un cambio del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarias y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a sí mismos y a su empresa. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite (Chiavenato I. 2009, pag. 560).

Figura 1: Ciclo del entrenamiento



Fuente: Administración de recursos Humanos, Idalberto Chiavenato Pág. 389.

Elaborado por: Maritza De la Vega

El proceso de capacitación según Chiavetano pasa por cuatro etapas que son las siguientes:

- ✓ El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- ✓ El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- ✓ La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- ✓ La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación (Chiavetano I. 2009, pág. 376).

IMPORTANCIA.- La capacitación constituye una herramienta indispensable para el desarrollo de las capacidades de los empleados y por ello se hace necesario su aplicación dentro de la institución como instrumento de apoyo a los vacíos existentes dentro de los conocimientos necesarios del Talento Humano para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de los servicios

que la gobernación presta, incrementado de esta manera la credibilidad y prestigio de la institución.

5.8.1. OBJETIVO GENERAL

Aportar a la Gobernación del Carchi un instrumento que sirva de apoyo para potencializar las habilidades y destrezas de los funcionarios de la institución.

5.8.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar los procesos de desarrollo y capacitación del personal.
- Motivar a los funcionarios a la capacitación personal en beneficio personal y de la institución.
- Proporcionar a la Unidad de Talento Humano una herramienta que le permita dar seguimiento al desempeño de los empleados.
- Fortalecer los conocimientos de los funcionarios.

5.9. VENTAJAS

- Planificar las capacitaciones requeridas por el personal en base a sus necesidades.
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de adquirir conocimientos actuales y mejorar los ya adquiridos.
- Contribuir para el desarrollo de las potencialidades de los funcionarios, enfocando los esfuerzos en conjunto al cumplimiento de los objetivos trazados por la institución.

5.10. INSTRUCCIONES PARA SU USO.

El presente modelo pretende ofrecer una metodología a ser aplicada para solventar los requerimientos establecidos por los funcionarios en base a la investigación realizada y de igual manera se proporcionara instrumentos para cumplimiento de las capacitaciones requeridas.

Para la implementación del modelo deberán cumplirse las siguientes instrucciones:

- El modelo de capacitación deberá ser manejado por el Area de Talento Humano de la Gobernación del Carchi.
- El presente modelo deberá darse a conocer a nivel interno entre todos los empleados de la institución, por parte del Área de Talento Humano.

5.11. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

En esta primera fase del proceso de capacitación, se pretende obtener un inventario de necesidades a través del método basado en la solución de problemas, el mismo que permite identificarlos dentro de la institución y a los que se pueden dar solución a corto y mediano plazo mediante la capacitación oportuna y eficaz, que permita dar pronta solución, ya sea dentro de sus puestos de trabajo o en el entorno o generando un cambio de actuar frente al sentido de pertenencia a la institución, permitiéndoles involucrarse en la consecución y logro de los objetivos planteados por la gobernación.

Cada individuo a lo largo de su preparación profesional puede adquirir un sinnúmero de conocimientos que le servirán de base para desarrollar al máximo sus capacidades y habilidades propias, para un mejor desempeño laboral.

Potencializar las capacidades, habilidades y destrezas de los funcionarios es importante para mejorar el desempeño individual y organizacional. Para detectar las necesidades fue necesario utilizar la técnica de estudio como fue necesario la aplicación de un formulario a todos los funcionarios de la gobernación y los resultados se recolectaron en la matriz que se presenta a continuación:

Proceso aplicado para determinar las necesidades de capacitación:

1. La Unidad Administrativa de Talento Humano convocó a una reunión a todos los funcionarios de la Gobernación del Carchi, y mediante una socialización se solicita llenar del formulario para

conocer los problemas detectados dentro de su puesto de trabajo y el grado de necesidad de capacitación que requiere y en los temas en los que necesitan ser capacitados.

2. El jefe de Talento Humano realiza la entrega del formulario a todos los funcionario sugiriéndoles realizar su llenado en los 15 primeros día hábiles del presente mes, pidiéndoles detallen toda información solicitada.
3. Luego de tener la información, está deberá ser analizada.
4. Toda la información recolectada será trasladada a una sola matriz donde canalice los puntos más relevantes.

El presente formato será entregado a todos los funcionarios para su revisión, análisis y llenado.

Ilustración 4. Detención necesidades

 DETENCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
Departamento:				
Fecha de elaboración:		Fecha de revisión:		
Problema actual:				
Causas principales		Efectos principales		
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
Análisis de causas		Fijar objetivos del curso		
¿Las causas se pueden solucionar con acciones de capacitación?		% de eliminación de los efectos del problema y tiempo previsto para ello		
CAUSA 1:		Efecto 1		
SI	NO	%	Eliminación	Tiempo
CAUSA 2		Efecto 1		
SI	NO	%	Eliminación	Tiempo
DETERMINACIÓN DE CAPACITACIÓN				
Nombre del Curso:				
1. Duración en hora:		5. No. De participantes		
2. Horacio propuesto:		6. Instructor: Interno () Externo () Cooperación:		
3. Periodicidad:		7. Prioridad: Urgente () Importante () Puede Esperar ()		
4. Fecha propuesta de inicio:		8. Observaciones:		

Fuente: Chiavenato, 2009, pag. 540
 Elaborado por: Maritza De la Vega

Ilustración 5. Actividades de capacitación

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES A PARTICIPAR EN LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN (EN RELACIÓN DIRECTA CON EL PROBLEMA DETECTADO)									
ACTIVIDAD 1 ACTIVIDAD 2 ACTIVIDAD 3									
C) conocimientos H) habilidades A) actitudes S) satisfactorio N) no satisfactorio	ACTIVIDAD 1			ACTIVIDAD 2			ACTIVIDAD 3		
NOMBRE DEL COLABORADOR	C	H	A	C	H	A	C	H	A
COLABORADOR A									
COLABORADOR B									
COLABORADOR C									
COLABORADOR D									
COLABORADOR E									
COLABORADOR F									
Elaborado por: _____					Revisado por: _____				
JEFE DEPARTAMENTAL					JEFE ÀREA TALENTO HUMANO				

Fuente:

Elaborado por: Maritza De la Vega

Se presenta la metodología a utilizar para para completar los formatos de detención de necesidades:

1. Analizar los principales problemas en cada área de trabajo, enfocándose en los obstáculos y dificultades que se presentan en el desempeño de las labores que impiden la consecución de los objetivos tanto departamentales como institucionales que ya están establecidos, los mismo que pueden minorar su efecto a través de cursos y talleres de capacitación.
2. Después de identificar el problema, determinar 3 causas probables que iniciaron el problema y 3 efectos de dichos problemas, especificar claramente tanto causas y efectos de manera que no se desvíe la atención a determinado problema.
3. Definir si las causas origen del problema, pueden ser fácilmente eliminadas o necesitan cursos o talleres de capacitación, los problemas con mayor impacto serán en donde se presente deficiencia en conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) o actitudes (querer hacer) de los funcionarios, es decir si las causas están vinculadas a problemas de índole administrativo o económico ya no

obedecería a fallas en cada departamento y no se solucionarían con capacitaciones.

4. Establecer en que sería minimizado el problema y el tiempo o número de capacitaciones que necesitarían para ello.
5. Determinar el tipo de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes son necesarias mejorar o aplicar para aportar al logro de metas y objetivos establecidos en la institución, tomando en cuenta objetivos, misión, visión, políticas y valores institucionales, tomando en cuenta factores como:
 - Formación básica profesional
 - Perfil de puestos
 - Procesos organizacionales
 - Relaciones interpersonales
 - Ambiente laboral
 - Factores del entorno
6. Estimar la duración de los cursos o talleres, horarios, periodicidad, fecha propuesta de inicio y fin, número de participantes, instructores, prioridad de la capacitación, e información relevante para implementar en el plan de capacitación.
7. Comparar el nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes conocimientos de los funcionarios posee en relación directa con el problema detectado y con las funciones que desempeña en su cargo, dicha evaluación se podrá realizar con observaciones directas de los jefes inmediatos a cada empleados para establecer las dificultades que tiene para llevar a cabo una determinada tarea.
8. Firmar al final del formato para garantizar que la información recolectada fue revisada y validada tanto por el jefe departamental y el jefe del área de talento humano.
9. Después de haber recolectado las fichas llenas con información por parte del jefe departamental, el jefe del área de talento humano

juntamente con el jefe inmediato analizarán la información para iniciar con un plan de capacitación especulativo, el mismo que deberá ser revisado por el gobernador de la provincia determinara si está o no de acuerdo con el plan y llevarlo a cabo una vez sea aprobado.

Para mayor comprensión se presenta a continuación el llenado de los formatos antes expuestos:

Ilustración 6. Llenado matriz actividades

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES A PARTICIPAR EN LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN (EN RELACIÓN DIRECTA CON EL PROBLEMA DETECTADO)									
ACTIVIDAD 1: Llenado de formulario con las quejas de los usuarios del servicio									
ACTIVIDAD 2: Orientar al usuario sobre el proceso a seguir para dar solución a su problema									
ACTIVIDAD 3: Asesoramiento sobre medidas a tomar para solucionar el problema									
C) conocimientos H) habilidades A) actitudes S) satisfactorio N) no satisfactorio	ACTIVIDAD 1			ACTIVIDAD 2			ACTIVIDAD 3		
NOMBRE DEL COLABORADOR	C	H	A	C	H	A	C	H	A
COLABORADOR A	N	N	S	N	N	S	N	N	S
COLABORADOR B	S	N	S	S	N	N	S	S	N
COLABORADOR C	N	S	S	N	N	S	S	N	S
COLABORADOR D	N	S	S	N	N	S	S	N	S
COLABORADOR E	S	N	S	S	N	N	S	S	N
COLABORADOR F	N	S	S	N	N	S	S	N	S
Elaborado por: _____					Revisado por: _____				
JEFE DEPARTAMENTAL					JEFE ÀREA TALENTO HUMANO				

Fuente:

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.12. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Luego de haber analizado las necesidades de capacitación de los funcionarios de la Gobernación del Carchi, se hace necesario implementar medidas para aplicar un plan de capacitación aplicable para mejorar el rendimiento de las y los funcionarios de la institución, para lo cual se establece el proceso a seguir por parte del Unidad Administrativa de Talento Humano:

PROCESO A SEGUIR:


1. El jefe del Área de Talento Humano socializa con el gobernador y los jefes departamentales los resultados obtenidos de los formularios de

detención de necesidades, en primero lugar conocer qué tipo de necesidades fueron plasmada en el formulario, número de funcionarios a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación.

2. Establecer métodos de aprendizaje apropiados a ser aplicados de manera que garantice mejorar la eficiencia en el desempeño de los empleados en los resultados obtenidos posteriormente en su desempeño a corto y largo plazo.
3. Establecer temas específicos en los cuales serán capacitados.
4. Los jefes departamentales juntamente con el jefe del Área de Talento Humano determinan fechas, horarios, tiempo y número de capacitaciones a ser implementadas de tal manera que no interrumpa las actividades institucionales.
5. Determinar si las capacitaciones requeridas por cada departamento se las realizará mediante convenios institucionales o si es necesario solicitar capacitadores fuera de las instituciones del estado o a su vez capacitadores extranjeros.
6. Determinar si alguno de los funcionarios internos está calificado para capacitar a los funcionarios en un determinado tema.
7. Determinar el lugar donde se realizará las capacitaciones sean estas locales, nacionales o extranjeras si fuesen necesarias.

A continuación se presenta una matriz que contiene la información necesaria para establecer el programa de capacitación de acuerdo a la investigación realizada:

Ilustración 7. Diseño de capacitación

 DISEÑO DE CAPACITACIÓN	
A QUIEN DEBE ENTRENARSE	<p>De acuerdo a la detección de necesidades de capacitación, los colaboradores que se incluirán en el programa de capacitación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Intendencia general de policía 3 * Jefes políticos 6 * Asistentes de Jefes políticos 6 * Comisarios Nacionales 6 * Asistentes Comisarias Nacionales 6 * Tenencias Políticas 27 * Asistentes de Tenencias políticas 27 * Personal administrativo 22
CÓMO SE ENTRENARÁ	<p>Para el programa de capacitación se utilizarán los siguiente métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cursos * Conferencias * Talleres * Casos prácticos * Video conferencia * Disco extraíble - cd
QUIÉN DEBE ENTRENARSE	<p>Facilitadores que intervendran en el plan de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * MRL * Corte Superior de Justicia * Gobernación del Carchi * Meritocracia * SRI * IESS
DONDE ENTRENAR	<p>Se utilizarán como lugar de capacitación las siguientes instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Instalaciones de la institución * Instalaciones de instituciones externas.
CUANDO ENTRENAR	<p>Horarios: 08 a 12 hoo o 14:00 a 18:00 Convenidos por la institución y capacitadores.</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Maritza De la Vega

A continuación se presenta el plan de capacitación anual, que permitirán dar solución a diferentes problemas encontrados en cada área de trabajo y que afectan al óptimo desarrollo de sus actividades, que afectan directamente a la atención a los usuarios y la consecución de los objetivos institucionales.

Cada uno de los cursos de capacitación deben ser programadas de acuerdo a la necesidad de cada área de trabajo, de tal manera que permita mejorar el desempeño laboral.

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación:



PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES GOBERNACIÓN DEL CARCHI

RESPONSABLE: ECON. YAR ARAUJO JUAN CARLOS

ÁREA: UNIDAD ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO

No.	TEMA ESPECÍFICO DE CAPACITACIÓN REQUERIDA	OBJETIVO	TIPO DE CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	NÚMERO DE CAPACITACIONES ANUALES	DURACIÓN	LUGAR	CAPACITADOR		FECHA DE CAPACITACIÓN
								INTERNO	EXTERNO	
PROBLEMA: DEFICIENTE ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN.										
1	RELACIONES HUMANAS	Mejorar la relación interpersonal de todos los funcionarios de la institución para proyectar una buena imagen hacia afuera.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	Todos los funcionarios.	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	8 HORAS	GOBERNACIÓN DEL CARCHI.		X	ene-10
2	GESTIÓN DE PROYECTOS ADMINISTRATIVOS	Mejorar la productividad del talento humano y el tiempo.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	Todos los funcionarios.	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	16 HORAS	GOBERNACIÓN DEL CARCHI.	X		abr-10
3	GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Solucionar de una manera ágil las inquietudes y solicitudes internas entre funcionarios.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	ÁREA ADMINISTRATIVA	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	12 HORAS TRES SESIONES	GOBERNACIÓN DEL CARCHI.		X	ago-10
4	MOTIVACIÓN	Desarrollar el sentido de pertenencia hacia la institución de los funcionarios.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	Todos los funcionarios.	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	8 HORAS	MRL		X	dic-10
5	ATENCIÓN AL USUARIO	Ofrecer un servicio de calidad hacia los usuarios.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	Todos los funcionarios.	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	16 HORAS	MRL		X	ene-10
6	LIDERAZGO	Potencializar las habilidades y destrezas de los funcionarios para mejorar su desempeño laboral.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	Todos los funcionarios.	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	16 HORAS	GOBERNACIÓN DEL CARCHI.		X	abr-10
PROBLEMA: DESCONFORMIDAD DE LOS FUNCIONARIOS EN EL PAGO DE SALARIOS Y BENEFICIOS DE ACUERDO AL PERFIL DEL CARGO.										
7	LEGISLACIÓN LABORAL Y BENEFICIOS IESS	Contar con amplios conocimientos que involucren directamente a todos los funcionarios de la empresa.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	UATH.	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	12 HORAS TRES SESIONES	IESS		X	ago-10
8	REFORMAS A LAS LEYES TRIBUTARIAS Y FISCALES	Conocer los cambios que son necesarios aplicarlos en el área financiera de la institución.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	CONTADOR	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	12 HORAS TRES SESIONES	SRI		X	dic-10

Ilustración 8. Plan de capacitación

PROBLEMA: FUGA DE INFORMACIÓN HACIA AFUERA POR PARTE DE FUNCIONARIOS OCASIONANDO DESPRESTIGIO DE LA INSTITUCIÓN.										
9	REFORMAS A LAS LEYES DE COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA EN LA INFORMACIÓN	Proyectar a la ciudadanía información verídica de las actividades que lleva a cabo la institución sin tergiversar la información.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	16 HORAS	GOBERNACIÓN DEL CARCHI.	X		ene-10
PROBLEMA: MALA MANIPULACIÓN DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS, OPERARIOS Y DE OFICINA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.										
10	NORMAS TÉCNICAS DE BODEGAJE	Conocer el adecuado manejo de los recursos con los que cuenta la institución o los que podrían ser adquiridos posteriormente.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	GUARDA ALMACEN	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	8 HORAS	GOBERNACIÓN DEL CARCHI.		X	ago-10
PROBLEMA: DESCONOCIMIENTO DE COMO LLEVAR A CABO CIERTOS CASOS QUE REQUIEREN DE CONOCIMIENTOS ACTUALES DE LEYES.										
11	CODIGO INTEGRAL PENAL Y CIVIL	Ayudar a la ciudadanía en general a dar pronta solución a las diferentes demandas receptadas en las dependencias de la institución.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	ASESOR JURÍDICO	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	8 HORAS TRES SESIONES	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO.		X	abr-10
12	REFORMAS A LAS LEYES PENALES, CIVILES Y ADMINISTRATIVAS.	Asesorar a los usuarios de manera ágil y oportuna.	Conferencias, Talleres, Desarrollo de casos.	TALENTO HUMANO ASESOR JURÍDICO	TRES CAPACITACIONES AL AÑO.	12 HORAS TRES SESIONES	CORTE DE JUSTICIA		X	dic-10

Fuente: Investigación Gobernación

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.13. COSTOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para llevar a cabo el plan de capacitación es necesario tomar en cuenta los diferentes gastos en los que se incurre para llevarlo a cabo, entre ellos se consideran el pago de capacitadores, material didáctico, lugar, y todo aquello que represente un gasto para el óptimo desarrollo del mismo, es decir costos directos e indirectos.

Los costos indirectos como los sueldos de los capacitadores internos se toman en cuenta dentro del gasto corriente de la institución, en tal razón no son considerados como gastos dentro de la presente propuesta.

A continuación se presenta el detalle de los costos considerando las alternativas que permitan adaptarlas a la disponibilidad presupuestaria de la institución, las mismas que deberán ser tomadas en cuenta para llevar a cabo el plan de capacitación que permitirá dar solución a los diferentes problemas detectados que abarcan la insatisfacción de los usuarios de los servicios y la aportación al logro de los objetivos y metas departamentales e institucionales.

Tabla 46. Presupuesto Capacitación

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN								
RECURSOS EMPLEADOS	No. TOTAL CAPACITACIONES	CAPACITADOR	RECURSO MATERIAL	RECURSO TECNOLÓGICO	IMPREVISTOS	INSTALACIONES	COSTO POR CAPACITACIÓN	COSTO TOTAL
Capacitadores especialistas en el tema, funcionarios.	12	500					500	6000
Hojas de papel boon tamaño A4, esferos gráficos, Agenda de apuntes, carpetas, copias de prueba, formularios	12		150				150	1800
Libros obtenidos	12				100		100	1200
Internet, Flash Memory Computadora, impresora.	12			50			50	600
TOTAL PRESUPUESTO								9600

Fuente: Gobernación del Carchi

Figura 2: Costo de plan de capacitación

En la mayoría de las capacitaciones se realizan bajo convenios institucionales, que sirven de apoyo para facilitar a los Capacitadores expertos en los temas a exponer. Además dentro del presupuesto de la gobernación se destina 120 usd para capa empleado para ser capacitado, los mismos que son destinados al pago de facilitadores tanto internos como externos y recursos necesarios para ser capacitados.

5.14. EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La ejecución o puesta en marcha del plan de capacitación requiere llevar a cabo toda la planificación establecida en las matrices anteriormente planteadas, es necesario realizar su implementación como en las anteriores etapas, es decir paso a paso para una mejor comprensión y coordinación.

PASOS A SEGUIR:

- 1) Delegar al asistente de la Unidad Administrativa de Talento Humano realizar el control y seguimiento de la puesta en marcha del plan de capacitación.
- 2) Establecer las actividades a ser realizadas para garantizar que cada evento de capacitación se cumpla con efectividad, para evitar que se desvíe el cumplimiento del plan de capacitación, se llevara a cabo bajo los siguientes aspectos:
 - a) Verificar las actividades a ser realizadas
 - b) Controlar que se cuente con todos los materiales para llevar a cabo la capacitación.
 - c) Determinar tiempos de ejecución de cada actividad.
- 3) Coordinar reuniones trimestrales la unidad administrativa de talento humano juntamente con los jefes departamentales para evaluar el cumplimiento del plan.

Se presenta una matriz con las actividades a ser cumplidas para la realización del plan de capacitación.

5.15. MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Tabla 47: Matriz verificación de la ejecución

MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN					
TEMA DE CAPACITACIÓN:					
FECHA DEL EVENTO:					
RESPONSABLE:					
No.	ACTIVIDAD	TIEMPO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD	PENDIENTE	REALIZADO	NO APLICA
1	Programa de la capacitación	2 semanas (antes)			
2	Selección y socialización a los funcionarios	2 semanas (antes)			
3	Selección capacitador/es del tema	2 semanas (antes)			
4	Contar con material concreto de apoyo (lápices, papel, marcadores, copias, etc.)	1 semanas (antes)			
5	Elección del lugar donde se llevará a cabo la capacitación	1 semana (antes)			
6	Disponibilidad de recursos tecnológicos, económicos, materiales.	1 semana (antes)			
7	Coordinación de refrigerios y comidas	1 semana (antes)			
8	Coordinar transportes, hospedaje y alimentación de instructores externos	2 semanas (antes)			
9	Confirmar asistencia de participantes	2 días (antes)			
10	Contar con certificados de los participantes a la capacitación	2 días (antes)			
11	Procesar evaluaciones al final de la capacitación	2 días (después)			
12	Elaborar informe de la capacitación	1 semana (después)			
13	Dar seguimiento al impacto de la capacitación	3 meses (después)			

Fuente: Gobernación del Carchi

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.14. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para realizar la evaluación del plan de capacitación es necesario realizarlo de una manera minuciosa y tomando en cuenta parámetros que permita identificar las falencias en su aplicación para tomar correctivos oportunos, con el único fin de llevar a cabo capacitaciones de calidad que se vean evidenciadas en un desempeño más eficiente y eficaz de los funcionarios de la gobernación.

Para esta etapa consideramos realizarlo bajo tres niveles:

5.14.1. Nivel I Evaluación de la reacción

Es importante realizar una evaluación a los participantes para conocer su punto de vista de varios aspectos los cuales son:

- a) Programa de capacitación
- b) La calidad y relevancia de los temas expuestos
- c) La participación del instructor
- d) Metodología usada en la capacitación

Es importancia realizar una evaluación para conocer las habilidades y destrezas del instructor durante la capacitación, de esta manera se conocerá los puntos fuertes y débiles para realizar una retroalimentación tanto del plan de capacitación, los instructores, jefe de talento humano, todos los correctivos basados en indagaciones previas serán mucho más sencillos de realizarlos.

Fue necesario utilizar el siguiente formato para realizar la evaluación:

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción con respecto a la capacitación recibida, es importante que la calificación que realice sea objetiva y veraz lo que permita realizar correctivos para mejorar posteriores capacitaciones.

Tabla 48: Matriz de Evaluación de capacitación

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN					
Fecha:					
Curso o actividad:					
Dictado por:					
Institución:					
Lugar:					
	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	REGULAR	INSUFICIENTE
CAPACITADOR					
Conocimiento y dominio del tema					
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema					
Respuestas a inquietudes					
Manejo del grupo					
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación					
Importancia del tema					
GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD					
Planificación y convocatoria a la capacitación					
Material entregado					
Logística de capacitación: Lugar, alimentación, equipos, etc.					
AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE					
Logro de objetivos propuestos para esta actividad					
Satisfacción de expectativas					
Utilidad de la actividad en su desempeño					
Sugerencias para el mejoramiento de posteriores actividades:					

EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
SATISFACTORIO	3
REGULAR	2
INSUFICIENTE	1

Fuente: Investigación

Elaborado por: Maritza De la Vega

5.14.2. Nivel II: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Para conocer el grado de satisfacción de los funcionarios con la capacitación es necesario tomar en cuenta varios aspectos que se detallan a continuación:

GUIA DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DEL PARTICIPANTE

1. El capacitador juntamente con la Unidad Administrativa de Talento Humano entregará al inicio de la capacitación una hoja de evaluación, tomando en cuenta parámetros importantes en el desarrollo de la capacitación.
2. Los participantes deberán contestar todos los ítems de la prueba que consistirán en preguntas abiertas y cerradas, para conocer el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas, para conocer las falencias y hacer correctivos necesarios a próximas capacitaciones.
3. Durante la realización de la capacitación o taller se realizarán preguntas importantes del tema.
4. Luego de llenar el cuestionario se intercambiarán los mismos, para conocer el grado de conocimiento sobre el tema tratado.
5. Al inicio y al final de la capacitación el capacitador realizará un diagnóstico antes y después del tema expuesto.
6. La información de los resultados de las evaluaciones se ingresaran a una matriz para un mejor análisis de la información.
7. El análisis de la información recolectada se presentará posteriormente al gobernador y los jefes departamentales para sugerir se corrijan las fallas de los funcionarios con el fin de evidenciar la buena o mala calidad de la capacitación.

Los resultados de los cuestionarios se presentarán en la siguiente matriz:

Tabla 49: Evaluación de participantes

EVALUACIÓN A PARTICIPANTES DE LA CAPACITACIÓN			
TEMA DE CAPACITACIÓN:			
FECHA DEL VENTO:			
RESPONSABLE:			
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PRE-CAPACITACIÓN	POST-CAPACITACIÓN	RESULTADO
PARTICIPANTE 1			
PARTICIPANTE 2			
PARTICIPANTE 3			
PARTICIPANTE 4			
PARTICIPANTE 5			
PARTICIPANTE 6			
PARTICIPANTE 7			
PARTICIPANTE 8			
PARTICIPANTE 9			

0 – 100%	PRE
0 – 100%	POST

Fuente: Oquendo B, (2010).
Elaborado por: Maritza De la Vega

5.14.3. NIVEL III: EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Aplicación en el puesto de trabajo

Después de 3 meses de haber realizado la capacitación se realizará un resumen al seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación en cada una de las actividades desempeñadas en los puestos de trabajo.

Se justificará la eficiencia de la capacitación al controlar varios aspectos en el desempeño laboral de los funcionarios, para lo cual se tomará en cuenta una muestra dentro de la población de todos los funcionario, y dentro de los criterios a tomar en cuenta mencionamos los siguiente:

- a) Reducir en número de quejas de los usuarios insatisfechos por los servicios.
- b) Mejorar la calidad de los servicio.
- c) Mejorar el desempeño laboral de los funcionarios
- d) Cumplir los objetivos y metas tanto departamentales como institucionales.
- e) Optimizar la utilización de tiempo y recursos en todas las áreas de la institución en el desempeño laboral.
- f) Solución rápida y oportuna de problemas.

Para llevar a cabo la evaluación y seguimiento se presenta el siguiente proceso:

1. Seleccionar el área a ser evaluada de acuerdo al tema de capacitación recibida.
2. Establecer claramente los parámetros bajo los cuales se calificara la utilización de los conocimientos impartidos en la capacitación.
3. Verificar si se da pronta solución a los problemas presentados en la institución y más si son referentes al tema de capacitación, la verificación podrá ser realizada de diferentes formas entre las cuales pueden ser:
 - a) Llena una ficha de observación directa en el lugar de trabajo.
 - b) Entrevista directas con los jefes inmediatos en cada área, para conocer el grado de mejora en el desempeño laboral.
 - c) Comparación de tiempos es decir en qué porcentaje ha reducido la atención a los usuarios de acuerdo a tiempo, calidad y calidez.
4. Realizar el llenado de una matriz con toda la información recolectada para presentar un informe técnico a la Unidad de talento humano.
5. El tiempo de duración del seguimiento y evaluación dependerá del tipo de capacitación, el área de trabajo y el número de empleados.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

Constitución Política de la República del Ecuador. 2008.

Arana, Rafael. (1994). Dirección por servicios. Santa Fe de Bogotá. Primera edición Mc Graw Hill.

Armstrong, Philip kotler y Gary, (2003). *Fundamentos del Marketing.* Pearson Prentice Hall.

Best, Roger J, (2007). *Marketing estratégico.* Madrid, Pearson.

Gabriel Ruiz, Milagros Fuentes. (2006). *Políticas de marketing.* Madrid, Thomson.

Galindo, Lourdes Munch. (2001). *Más allá de la excelencia y de la calidad total.* México. Trillas, S. A. de C. V.

Galindo, M, Lourdes. (2001). *Más allá de la excelencia y de la calidad total.* México. Trillas.

Herrera, Jorge Eliécer Prieto (2009). *Investigación de mercados.* Bogotá, Adriana Gutiérrez M.

Ley Orgánica de Servicio Público (2011).

Mc Graw, Hill.(1992). *Como gerenciar la transformación hacia la calidad.* Colombia. Luz M Rodríguez A.

Silva, Pablo Emilio Riveros. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio, Bogotá, Eco ediciones.*

Chiavenato, Idalberto (2000) Administración de recursos humanos. McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia. Quinta Edición. 2000. 699 páginas.

Alles, Martha (2005). Desarrollo del talento humano. Editorial Granica. Argentina.

Bavaresco, Aura (2001). Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Editorial Ediluz. Venezuela.

Cardona, Pablo (2002). Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. Editorial Urano. España.

Davis, Keith y Newstrom, James (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.** Editorial Mc Graw-Hill. México.

Dolan, Simón; Valle, Ramón y Schuler, Randall (2003). **La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI.** Editorial Mc Graw-Hill. España.

Dyer, William (2000). Formación de equipos. Problemas y alternativas. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

Gubman, Edward (2000). El talento como solución. Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México.

Méndez, Carlos (2003). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

Palomo, María (2005). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.** Editorial ESIC. España.

Real Academia Española (2006). Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Editorial Espasa-Calpe, S.A. España.

Schermerhorn, John; Hunt, James y Osborn, Richard (2005). Comportamiento organizacional. Editorial Limusa. México.

Lincografía

Constitucion Política de la Republica del Ecuador. (2008).

Gobernacion de la provincia del Carchi (2010-2015)
<http://gobnacioncarchi.gob.ec/>

Ministerio del Interior en lo referente a los puestos de trabajo de la Gobernacion del Carchi.

Ley Organica del Servicio Publico LOSEP (2014) Plan Nacional del Buen Vivir aplicación del objetivo diez en lo referente al cambio de la matriz productiva del pais. 2013-2017.

VII. ANEXOS



Esta encuesta tiene como finalidad conocer la perspectiva que tienen los empleados acerca de la aplicación de la LOSEP dentro de la institución, con el único propósito de detectar el tipo de falencias en su aplicación, para establecer una propuesta que dé solución a los problemas detectados.

GÉNERO

M....

F....

1.- ¿Conoce usted la visión, misión, valores, normas y políticas bajo las cuales se rige las institución para llevar a cabo sus actividades?

a. Mucho

b. Poco

c. Nada

2. ¿Cuándo la Gobernación del Carchi requiere de personal que proceso usted conoce que se lleva a cabo de los mencionados en el recuadro?

OPCIONES	í	o
Ascenso de empleados internos		
Reubicación de los empleados internos		
Contratación personal externo a la institución		
Ninguna de las anteriores		

3. ¿Realiza planificaciones diarias de las actividades a llevar a cabo en su puesto de trabajo?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. Nunca

4. ¿De los medios de comunicación que se mencionados en el recuadro, cuales usted conoce que haya utilizado la Gobernación del Carchi para convocar a candidatos para ocupar un puesto de trabajo en la institución?

MEDIOS	Sí	No
Página institucional		
Anuncios en medios de comunicación locales		
Bolsa de empleo		
Cartelera institucional		
Otro		

En caso de inclinarse por la opción otros, especifique por favor
.....

5. ¿Qué técnicas de selección le aplico el Área de Talento Humano cuando ingreso a trabajar en la institución?

TÉCNICAS	í	o
Entrevista		
Pruebas de conocimiento		
Pruebas de personalidad		
Ninguna de las anteriores		

6. ¿Usted piensa que el área de Talento Humano de la Gobernación del Carchi aplica correctamente los procesos de reclutamiento y selección del personal en base a la Ley Orgánica del Servidor Público.

a. Sí

b. No

6. ¿Piensa usted que la aplicación eficiente o deficiente de la Ley Orgánica de Servidor Público de la Gobernación del Carchi incide en la calidad del servicio a los usuarios?

a. Alta incidencia

b. Poca Incidencia

c. No incide

7. De todos los servicios que ofrece la Gobernación del Carchi ¿Cómo califica usted la atención al usuario brindada por los funcionarios?

a. Muy buena

b. Buena

c. Regular

d. Mala

Mala

8. ¿Está usted de acuerdo que se implemente un plan de capacitación para los funcionarios de la Gobernación del Carchi.

a. Sí

b. No

9. ¿Considera que el personal de la Gobernación del Carchi tiene los conocimientos necesarios para desempeñar con éxito sus funciones en su puesto de trabajo?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Nunca

Gracias por su colaboración

ENTREVISTA

La técnica de recolección de información fue aplicada a los directivos de la Gobernación del Carchi para indagar el grado de conocimiento sobre la eficiente o deficiente aplicación de la LOSEP en la institución.



La presente entrevista realizada al personal administrativo de la Gobernación del Carchi, tiene como objetivo contar con información necesaria para detectar posibles falencias en la aplicación de la LOSEP en el desarrollo de las actividades dentro de la institución, para proponer una solución viable a las mismas.

Nombre de la institución en la que trabaja _____

Nombre del entrevistado/a _____

Área en la que trabaja _____

Nivel de estudios _____

Fecha _____

1.- De las siguientes alternativas que se detallan a continuación ¿Según su criterio explique en cuál de ellas de acuerdo a la LOSEP, el área de Talento Humano de la Gobernación del Carchi, presenta falencias al aplicarlas?

- a) Subsistema de planificación del talento humano.
- b) Subsistema de clasificación de puestos.
- c) Subsistema de reclutamiento y selección del personal.
- d) Subsistema formación, capacitación y desarrollo profesional.
- e) Subsistema de evaluación del desempeño.
- f) Subsistema de salud ocupacional

2.- ¿Dentro del Área de Talento Humano se planifica las actividades a ser realizadas diariamente durante todo el año en cada puesto de trabajo para cumplir con los objetivos planteados por la institución?

3.- Dentro de la Gobernación del Carchi para la ubicación del personal en sus puestos de trabajo se toma en cuenta el perfil profesional de cada funcionario, de acuerdo a lo que estipula la LOSEP?

4.- Según su criterio. ¿En la Gobernación del Carchi se cumple a cabalidad los lineamientos establecidos en la LOSEP para el reclutamiento y selección del personal?

5.- ¿Se ha realizado capacitaciones a los funcionarios de la institución de acuerdo a las necesidades requeridas para el desarrollo de sus actividades en cada puesto de trabajo?

6.- Considera usted que contar con personal calificado en los puestos de trabajo de la Gobernación del Carchi tiene relación directa con la calidad del servicio?

7.- ¿Para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de la institución se toma en cuenta los criterios establecidos por la LOSEP y el Ministerio de Relaciones Laborales?

8.- ¿Bajo qué criterios se establece si la seguridad y salud ocupacional de los empleados de la institución han sido tomados en cuenta para el desarrollo de sus actividades en sus puestos de trabajo?

Firma

C.I.:

“Análisis de la aplicación de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) al Sistema del Área de Talento Humano y su impacto en la calidad del servicio en la Gobernación del Carchi”

(Entregado: 07/08/2015 Revisado:16/12/2015)

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC - ECUADOR)

Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Escuela de Administración de empresas y Marketing (EAEM)



Ruth Maritza de la Vega Delgado

Bachiller: Comercio y Administración en el I.T. “Sagrado Corazón de Jesús” de la ciudad de Tulcán.

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

Actualmente desempeño las funciones de docente en el Ministerio de Educación de la provincia del Carchi
e-mail: ruthmary1321@gmail.com

Resumen

Todas las instituciones gubernamentales han sufrido cambios en el desarrollo de las actividades internas y externas, las mismas que pretenden ser regularizadas con la aplicación de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP), dirigida con mayor énfasis en el área de talento humano de toda institución, como base para la organización y replanteamiento de cambios.

El presente trabajo investigativo, pretende definir el direccionamiento de la gestión administrativo en el área de talento humano, estableciendo si los directivos y funcionarios toman en cuenta lo estipulado en la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) para realizar su trabajo.

Para mayor comprensión en el capítulo I, se muestra el planteamiento, formulación y delimitación del problema detectado en la investigación objeto de estudio; las variables dependiente e independiente que se determinaron a partir del tema; antecedentes y justificación que permite comprender el porqué del análisis del tema a investigar, y el enfoque de los objetivos para dar soluciones viables al problema o problemas detectados.

En el capítulo II se desarrolla la fundamentación legal, filosófica y teórica del problema a ser investigando, en este capítulo se detallan conceptos básicos que permitan una mejor comprensión del tema, definiciones claras que muestran lo que contemplan las leyes, las ideologías filosóficas de varios autores y la importancia de la satisfacción de los usuarios del servicio.

En el capítulo III, se realizó la recolección de información con diferentes técnicas y metodologías de investigación, tales como: encuestas, entrevistas, grupos focales, fichas de observación; como instrumento de medición para posteriormente realizar análisis e interpretación de

resultados, facilitando la generación de conclusiones y recomendaciones que conlleven a fundamentar la propuesta.

Para concluir se determina la propuesta con dirección a dar seguimiento y cumplimiento de la LOSEP, mediante correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección del personal según lo establece dicha ley y un plan de capacitación que aporte a la solución del problema, que permita contar con personal calificado y cualificado para cumplir con mayor eficiencia sus funciones.

Palabras Clave

Ley orgánica de Servicio Público, selección de personal, proceso de selección de personal.

Abstract

All government institutions have undergone changes in the development of internal and external activities, the same who claim to be regularized with the implementation of the Organic Law for Public Servants (LOSEP), directed with more emphasis in the area of human talent institution as a basis for rethinking the organization and changes.

This research work aims to define the address of the administrative management in the area of human talent, establishing whether the directors and officers take into account the provisions of LOSEP (Organic Law for Public Servants) to do their jobs.

For more insight in Chapter I, the approach, design and definition of the problem identified in the research sample under study; the independent and dependent variables were determined from the subject; background and rationale for understanding why the analysis of the research topic and the focus of the objectives to provide viable detected the problem or problems.

In Chapter II the legal, philosophical and theoretical basis of the problem to be investigated in this chapter basic concepts that allow a better understanding of the issue, clear definitions that show what laws contemplate the philosophical ideologies of several authors develop detailed and the importance of customer satisfaction service.

In Chapter III, the collection of information with different techniques and research methodologies, such as carried out: surveys, interviews, focus groups, observation sheets; as measurement instrument for further analyzes and interpretation of results, facilitating the generation of conclusions and recommendations that lead to support the proposal.

To conclude the proposal is determined to follow up and address compliance LOSEP through proper implementation of the process of recruitment and selection as provided for under that law and a training plan that contributes to the solution of the problem, allowing count qualified and qualified to carry out their duties more efficiently.

Keywords

Organic Law on Public Service, recruitment, recruitment process.

1. Introducción

La finalidad del presente trabajo es analizar y evaluar la aplicabilidad de la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) en la Gobernación del Carchi para identificar la situacional actual y establecer la problemática existente en su aplicación.

Varias herramientas fueron utilizadas en la determinación de falencias, se considera: diagnóstico FODA, entrevistas, encuestas y grupos focales, ficha de observación. Métodos de diagnóstico que fueron de gran importancia para la formulación de los objetivos que permitieron dar solución a los problemas encontrados.

Para corroborar nuestra investigación se realiza la recopilación de información de varios autores, así como también, se fundamenta en investigaciones similares. Se redefinen conceptos y se expone la base legal sobre la cual se apoya esta investigación.

Para la investigación de campo se utilizan dos tipos de criterios: uno, cualitativo para determinar percepciones, opiniones, juicios de valor; dos, cuantitativo para establecer número usuarios del servicio y funcionarios que lo brindan. Por lo tanto, se estima conveniente realizar 288 encuestas a usuarios y 180, a todos los empleados internos de esta Institución; entrevistas a autoridades del medio, abogados y a diversos ciudadanos que manifiesten su criterio independiente. La herramienta grupos focales se aplica a participantes internos y externos de la Gobernación. Además, se utiliza la técnica de observación de campo e investigación exploratoria. Por último, también se hizo la revisión de archivo documental para fundamentar los resultados.

Una vez obtenido los resultados, se realiza un diseño del proceso para la selección y reclutamiento de personal conforme lo establece la LOSEP; un Plan de capacitación de acuerdo con las necesidades de los funcionarios de la Gobernación del Carchi al amparo de la misma normativa y de los requerimientos del MRL (Ministerios de Relaciones Laborales).

Con este proyecto se pretende dotar, a la Unidad de Talento Humano, de los lineamientos bajo los cuales el personal directivo y operativo de la institución pueda ofrecer un servicio de calidad y calidez con un alto grado de eficacia. Paralelamente los perfiles profesionales deben irse ajustando a los puestos de trabajo de tal manera que se refleje en la consecución de objetivos y metas plantados en el año calendario; y esto evidentemente, en el mejoramiento de la imagen institucional y en la percepción que de ella tienen los usuarios.

2. Materiales y Métodos

En el presente trabajo de investigación se utiliza información cuantitativa y cualitativa, las mismas que permitieron analizar las opiniones de las personas expertas en el tema como los funcionarios que trabajan en el área de talento humano de las diferentes instituciones públicas. Además que se pueden obtener sugerencias para mejorar los procesos, de igual manera la investigación cuantitativa permitió determinar la muestra tomando como referencia el número de usuarios del servicio que ofrece la institución.

Dentro de la metodología se utilizó la investigación de campo utilizando las encuestas con un listado de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, enfocadas en conocer las opiniones de las personas que se acercan a cada una de las oficinas de la Gobernación del Carchi a realizar sus respectivos tramites, también la investigación documental existente como revistas, folletos, periódicos, libros referentes al tema de investigación, todo lo referente a la institución. La investigación descriptiva que permitió determinar y describir las principales características del servicio al usuario como la atención en los diferentes servicios que ofrece la Gobernación del

Carchi y no podría faltar la investigación bibliográfica como tesis con temas relacionados a la presente investigación y demás libros referentes al tema de investigación.

Se utilizaron cuatro métodos de investigación entre ellos: Método Deductivo partiendo de las verdades teóricas existentes, de documentos y evidencias para ser contrarrestadas y aplicadas al tema de investigación actual. La utilización del método inductivo se hizo para realizar un análisis pormenorizado de los procedimientos administrativos particulares para compararlos con hechos y realidades generales de la administración del talento humano. El método analítico permitió analizar las respuestas de los encuestados para comparar con la realidad actual del servicio que ofrece la institución y por último el método sistémico que permitió establecer la parte coherente en cada una de las etapas de la investigación.

3. Resultados y la discusión

Se realiza un análisis la situación actual de la institución, donde se determina que los procesos de selección de personal siempre han sido burocráticos, a pesar de que existe una normativa, sin embargo hay que mencionar que la investigación de campo realizada en el presente estudio corrobora con lo que en los actuales momentos se está viviendo dentro del área de talento humano de la institución.

A continuación se detalla los resultados de la investigación donde se indica las preguntas más importantes las cuales tienen incidencia en lo referente a los procesos de selección de personal y capacitación del personal.

PREGUNTA No. 2. De las siguientes alternativas que se detallan a continuación ¿Cómo piensa usted que la Gobernación del Carchi realiza la selección de personal?.

Tabla 50: Selección personal

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICION	82	21,19
DECISIONES POLITICAS	284	73,39
OTROS	21	5,43
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Análisis: Según la información arrojada indica que la ciudadanía considera que la selección de personal en la gobernación del Carchi, en su mayoría se la realiza mediante decisiones políticas; lo que significaría que existe desconformidad de los ciudadanos con respecto a cómo se lleva a cabo este proceso ya que no existe la aplicación de la meritocracia en dicha institución. De esta manera se niega la oportunidad a profesionales del entorno social que necesitan un empleo y poseen el perfil adecuado. Es necesario supervisar se respete el debido procedimiento para la contratación de personal idóneo que ofrezca un servicio de calidad a los usuarios.

PREGUNTA No. 3 ¿Está usted conforme con los procesos de selección de personal que realiza la Gobernación del Carchi?

Tabla 51: Procesos de selección

	Frecuencia	Porcentaje
INCONFORME	280	72,35
POCO CONFORME	80	20,67
CONFORME	27	6,98
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Análisis: La población se encuentra inconforme por los procesos de selección que realiza la gobernación del Carchi en lo referente al talento humano ocasionando malestar en la ciudadanía por no aplicar la normativa vigente al momento de reclutar al personal Según los datos obtenidos en

base a la encuesta es notorio que el incumplimiento del proceso en la selección del personal en la Gobernación del Carchi genera descontento y falta de interés por los aspirantes a los puestos por presentar la documentación requerida para las diferentes postulaciones ya que conocen de antemano que el proceso a llevarse a cabo será de manera inestable y carente de transparencia.

PREGUNTA No. 4. De los medios de comunicación que se mencionan en el recuadro, usted conoce alguno que haya utilizado la Gobernación del Carchi para ofertar las vacantes de trabajo.

Tabla 52: Medios de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Válido PAGINA INSTITUCIONAL	16	4,14
ANUNCIOS EN MEDIOS DE COMUNICACION LOCALES	25	6,46
BOLSA DE EMPLEOS	18	4,65
CARTELERA INSTITUCIONAL	43	11,11
NINGUNO	285	73,64
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Análisis: Los medios de comunicación que emplea la Gobernación del Carchi para ofertar las vacantes laborales disponibles no son los más adecuados. Existe desconocimiento por un gran número de interesados en las vacantes pues las publicaciones aparecen en medios de menor circulación. Lo que evidencia que no se respeta los preceptos estipulados en la LOSEP.

Pregunta No. 5 ¿Considera que la atención a los usuarios de los servicios que ofrece la Gobernación del Carchi es de calidad?.

Tabla 53: Nivel de satisfacción

	Frecuencia	Porcentaje
SI	63	21,9
NO	324	78,1
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Análisis: La falta de coordinación y agilidad en los procesos son una de las opiniones por las cuales consideran de baja calidad el servicio que ofrece la institución.

PREGUNTA No. 6 ¿Cuándo usted ha necesitado utilizar algunos de los servicios que ofrece la institución, a encontrado solución oportuna y eficiente al solicitud requerida?

Tabla 54: Aplicación de Sistemas de Reclutamiento

	Frecuencia	Porcentaje
SI	85	21,96
NO	302	78,04

Total	387	100,0
-------	-----	-------

Fuente: Investigación de campo

Análisis: Los usuarios de los diferentes servicios muestran inconformidad en la atención, muchos prefieren dar solución a sus problemas buscando otras alternativas e incluso optan por dejar olvidado el trámite en la institución y recurrir a otras instancias que den pronta solución a sus solicitudes.

PREGUNTA No. 7 ¿Piensa usted que la aplicación eficiente o deficiente de la Ley Orgánica de Servidor Público de la Gobernación del Carchi incide en el desempeño del personal de la Gobernación del Carchi?

Tabla 55: Incidencia de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

	Frecuencia	Porcentaje
Válido ALTA INCIDENCIA	326	84,24
POCA INCIDENCIA	38	9,82
NO INCIDE	23	5,94
Total	387	100,0

Fuente: Investigación de campo

Análisis: Muchos opinan que la Ley Orgánica del Servicio Público es clara y no da cabida a confusiones o mala interpretación, de igual manera opinan que su correcta o incorrecta aplicación incide directamente en el desempeño de los funcionarios y por ende en la baja o alta calidad del servicio que ofrecen.

4. Conclusiones

- ❖ Existe descontento en la comunidad carchense en cuanto a los procesos que realiza la Gobernación del Carchi para cubrir los puestos vacantes, dejando a entender que muchos de los

profesionales que ocupan los puestos de trabajo fueron escogidos bajo intereses políticos sin contar con el debido proceso para establecer si el profesional que ocupa el puesto cumple con el perfil para desempeñar las funciones que requiere el cargo.

- ❖ Existe insatisfacción de la atención a los usuarios que se brinda en las diferentes dependencias de la institución, lo que conlleva al descontento de la sociedad, lo que conlleva a definir que los funcionarios no están preparados para atender las inquietudes y dificultades que aquejan a los ciudadanos causando descontento y falta de credibilidad y la labor que realiza la institución.

- ❖ El personal administrativo y operativo no cuenta con un plan de capacitación a pesar de ser exigido por la Ley Orgánica del Servidor Público y el Ministerio de Trabajo, vulnerando los derechos de los funcionarios y generando debilitar el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y capacidades creando un ambiente de descoordinación entre la Unidad Administrativa de Talento Humano y los directivos, debilitando el trabajo en equipo que permite la consecución de metas y objetivos establecidos al inicio de labores administrativas y operativas.

5. Recomendaciones.

- ❖ La Gobernación del Carchi deberá aplicar el proceso establecido en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) para el reclutamiento y selección del personal, en base a la plataforma del Ministerio de Relaciones Laborales, para contar con personal que cubra el perfil que requiere cada puesto de trabajo.

- ❖ Es necesario que la Gobernación del Carchi implemente un Plan de Capacitación en base a las necesidades de cada puesto de trabajo, para desarrollar las aptitudes, capacidades y habilidades de los empleados, con el único fin de evitar malas prácticas profesionales en su desempeño laboral asegurando de esta manera la calidad en el servicio.
- ❖ La correcta aplicación de cada uno de los subsistemas del sistema integrado de talento humano que se menciona en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) evitará que su aplicación tenga falencias que se vean reflejadas al momento de ofrecer un servicio de baja calidad.
- ❖ Contar con un plan de capacitación garantizará contar con personal calificado y capacitado que realice un desempeño eficiente y eficaz en de las funciones encomendadas a cada funcionario, evitando desperdicio de tiempo y recursos, para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas planteados.

6. Bibliográfica

Bavaresco, Aura (2001). *Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Editorial Ediluz. Venezuela.

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración Una Perspectiva Global y Emprearial*. Mc Graw-Hill. Perú

Cardona, Pablo (2002). *Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Editorial Urano. España.

Alles, Martha (2005). *Desarrollo del talento humano*. Editorial Granica. Argentina.

Méndez, Carlos (2003). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

Palomo, María (2005). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC. España.

Real Academia Española (2006). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. Editorial Espasa-Calpe, S.A. España.

7. Linkografía

Constitucion Política de la Republica del Ecuador. (2008).

Gobernacion de la provincia del Carchi (2010-2015)
<http://gobnacioncarchi.gob.ec/>

Ministerio del Interior en lo referente a los puestos de trabajo de la Gobernacion del Carchi.

Ley Organica del Servicio Publico LOSEP (2014) Plan Nacional del Buen Vivir aplicación del objetivo diez en lo referente al cambio de la matriz productiva del pais. 2013-2017.

