



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Tema:

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD
MUNICIPAL DE CHUNCHI Y SU INCIDENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS
OBJETIVOS INSTITUCIONALES. PERÍODO 2014.**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
MENCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

Autor:

DAVID OSWALDO MOLINA PAREDES

Tutora:

Ing. YOLANDA ALVAREZ CADENA

2015

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutora del proyecto de investigación, cuyo título es: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI Y SU INCIDENCIA EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, PERÍODO 2014, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por el Sr. David Oswaldo Molina Paredes, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluado por el Tribunal designado por la comisión.

Riobamba, 09 diciembre de 2015



Ing. Yolanda Álvarez Cadena

Directora de tesis

CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO



Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación con título ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI Y SU INCIDENCIA EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, PERÍODO 2014, presentado por David Oswaldo Molina Paredes y dirigida por la Ing. Yolanda Álvarez Cadena.

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final de la tesis con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodio en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Para constancia de lo expuesto firma.

Ing. Martha Romero
Presidente del Tribunal



Firma

Ing. Sandra Huilcapi
Miembro del Tribunal



Firma

Ing. Yolanda Álvarez Cadena
Miembro del Tribunal



Firma

DERECHOS DE AUTOR

Yo, David Oswaldo Molina Paredes, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



DAVID OSWALDO MOLINA PAREDES

C.I. 060416458-2

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico con todo mi corazón a mi Dios Padre, que siempre ha estado a mi lado guiándome y dándome la fuerza necesaria para seguir adelante y no flaquear ante las dificultades, por haberme dado toda la paciencia necesaria y la sabiduría para sacar adelante esta investigación.

A mi amada familia por todo su apoyo incondicional, por su comprensión, por la importancia que le dieron a mi preparación académica como base para emprender con éxito el espinoso y peligroso camino de la vida.

A mi padre por todos sus consejos, por su ayuda en los momentos difíciles, por los valores, por los principios inculcados, ya que sin ellos no hubiese sido la persona que soy y no hubiese tenido el coraje para conseguir este objetivo.

A mí querida madre dedico este trabajo con todo mi amor, por su devoción ante sus hijos, por su ejemplo de perseverancia y lucha para alcanzar los objetivos que uno plantea en las diferentes etapas de la vida.

A mi querida sobrinita Doménica ya que ha sido mi motor para luchar y poder alcanzar este objetivo, sin su presencia tierna e inocente esto no se hubiese podido culminar.

A mí amado hijo que viene en camino, que este trabajo sea la primera muestra de sacrificio que hago por ti, ya que tú serás mi razón de ser para seguir adelante luchando y trabajando por salir adelante para un día darte lo mejor.

“Quién no lucha y se esfuerza por lo que tiene no se lo merece.”

David Oswaldo Molina Paredes

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme y darme la serenidad, el valor y la sabiduría necesaria para llegar hasta aquí y haber cumplido esta meta tan anhelada.

A mi querida Madre Zoila Paredes y mi Padre Oswaldo Molina, por haber confiado en mí, por estar ahí apoyándome siempre pese a los errores y tropiezos del camino, por sus palabras de aliento y siempre estar pendientes de mí.

Quiero agradecer de manera especial a mi tutora, la Ing. Yolanda Álvarez Cadena, por haberme compartido sus conocimientos y experiencias, desde el inicio de esta carrera, con su esfuerzo, su paciencia, su profesionalismo y su motivación ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

A la Universidad Nacional de Chimborazo por darme la oportunidad de ser parte de sus aulas y ser uno de los excelentes profesionales que educa esta prestigiosa institución.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi por haberme abierto las puertas de su institución y brindarme las facilidades necesarias para poder realizar la presente investigación.

De todo corazón, mil gracias.

David Oswaldo Molina Paredes

INDICE GENERAL

PORTADA.....	I
INFORME DEL TUTOR	I
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO	II
DERECHOS DE AUTOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE CUADROS	X
INDICE DE GRÁFICOS	XIV
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT	XX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1 MARCO REFERENCIAL	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 GENERAL	3
1.3.2 ESPECÍFICOS	3
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
CAPÍTULO II	6
2 MARCO TEÓRICO	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6

2.1.1	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	7
2.1.1.1	Definición	7
2.1.1.2	Subsistemas de la administración de recursos humanos	9
2.1.1.3	Indicadores de gestión del talento humano	28
2.1.2	OBJETIVOS	36
2.1.2.1	Definiciones básicas	36
2.1.2.2	Los objetivos como parte de elaboración y ejecución de una estrategia	37
2.1.2.3	La misión y visión y su relación con los objetivos institucionales	38
2.1.2.4	El propósito de establecer objetivos	39
2.1.2.5	Clasificación de los Objetivos	39
2.1.2.6	Los objetivos en los diferentes niveles de la organización	43
2.1.2.7	Principios de los objetivos	43
2.1.2.8	Reglas sobre los objetivos	44
2.1.3	GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	45
2.1.3.1	Reseña histórica	45
2.1.3.2	Imagen corporativa	45
2.1.3.3	Objetivos estratégicos institucionales del GAD municipal de Chunchi	46
2.1.3.4	Objetivo general del plan de desarrollo y ordenamiento territorial	48
2.1.4	UNIDAD HIPOTÉTICA	49
2.1.4.1	Hipótesis	49
2.1.4.2	Variables	49
2.1.4.3	Operacionalización de las variables	50
	CAPÍTULO III	52
3	MARCO METODOLÓGICO	52

3.1	MÉTODO	52
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.4.1	POBLACIÓN	53
3.4.2	MUESTRA	54
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	55
3.5.1	TÉCNICAS	55
3.5.2	INSTRUMENTOS	55
3.6	TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS	56
3.7	PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
3.7.1	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL	56
3.7.1.1	Análisis de la Unidad de Talento Humano	57
3.7.1.2	Sistema integrado de desarrollo del Talento Humano	61
3.7.1.3	La Carrera del Servicio Público	75
3.7.2	ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS	100
3.7.3	ENCUESTAS APLICADAS A LA POBLACIÓN	125
3.7.4	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	134
	CAPÍTULO IV	136
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
4.1	CONCLUSIONES	136
4.2	RECOMENDACIONES	137
	CAPÍTULO V	138
5	PROPUESTA	138

5.1	TÍTULO	138
5.1.1	Introducción	138
5.1.2	Datos Informativos	138
5.1.3	Justificación	139
5.1.4	Objetivos	139
5.1.4.1	Objetivo General	139
5.1.4.2	Objetivos Específicos	139
5.1.4.3	Proceso del esquema base para el Planeamiento Estratégico	140
	BIBLIOGRAFÍA	157
	ANEXOS	159

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos.....	13
Cuadro N° 2: Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados	19
Cuadro N° 3: Diferencias entre capacitación y desarrollo.....	22
Cuadro N° 4: Términos claves en la planeación de la carrera profesional	25
Cuadro N° 5: Ventajas de la evaluación del desempeño	27
Cuadro N° 6: Modelo de plan de acción.....	32
Cuadro N° 7: Matriz de evaluación de indicadores de gestión.....	34
Cuadro N° 8: Indicadores de gestión de Talento Humano	35
Cuadro N° 9: Población de estudio.....	54
Cuadro N° 10: Muestra.....	55
Cuadro N° 11: Cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de T. H.	58
Cuadro N° 12: Cumplimiento de la funciones de Jefe de T. H.	60
Cuadro N° 13: Análisis del Subsistema de Planificación.....	63
Cuadro N° 14: Subsistema de Selección de Personal	67
Cuadro N° 15: Análisis del Subsistema de Formación y Capacitación.....	71
Cuadro N° 16: Análisis del Subsistema del Evaluación	73
Cuadro N° 17: Disponibilidad de información y media de cumplimiento del Objetivo 1 ...	83
Cuadro N° 18: Rangos de alcance del Objetivo 1	84

Cuadro N° 19: Objetivo Específico 2	86
Cuadro N° 20: Disponibilidad de información y media de cumplimiento del Objetivo 2 ...	87
Cuadro N° 21: Rangos de alcance de las metas del Objetivo 2	88
Cuadro N° 22: Análisis Objetivo Específico 3	90
Cuadro N° 23: Disponibilidad de información y media de cumplimiento del Objetivo 3 ..	92
Cuadro N° 24: Rangos de alcance del Objetivo 3	93
Cuadro N° 25: Análisis Objetivo Específico 4	95
Cuadro N° 26: Disponibilidad de información y media de alcance del Objetivo 4.....	96
Cuadro N° 27: Rangos de alcance del Objetivo 4	97
Cuadro N°28: Disponibilidad de información y media de cumplimiento POA 2014	98
Cuadro N° 29: Rangos de alcance de las metas del POA 2014.....	99
Cuadro N° 30: Género del personal que labora en el GAD.....	101
Cuadro N° 31: Edades del personal que labora en el GAD.....	102
Cuadro N° 32: Estado civil del personal que labora del GAD	103
Cuadro N° 33: Nivel de preparación del personal del GAD.....	104
Cuadro N° 34: Tiempo de trabajo del personal del GAD.....	106
Cuadro N° 35: Experiencia del personal en su actual puesto de trabajo	107
Cuadro 36: Índice de rotación del personal del GAD.....	108
Cuadro N° 37: Percepción de la estabilidad laboral del empleado.....	110
Cuadro N° 38: Nivel de conocimiento de la Cultura Organizacional.....	111

Cuadro N° 39: Nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales.....	112
Cuadro N° 40: Personal que atravesó por un proceso de inducción.....	113
Cuadro N° 41: Satisfacción del empleado en relación al salario recibido.....	114
Cuadro N°42: Compatibilidad puesto - perfil profesional.....	115
Cuadro N° 43: Número de personas de las que reciben órdenes un empleado	116
Cuadro N° 44: Uso del manual de funciones en el desarrollo de actividades	117
Cuadro N° 45: Importancia del POA en el desarrollo de actividades	118
Cuadro N°46: Personal capacitado en el último año	119
Cuadro N°47: Frecuencia de capacitación del personal	120
Cuadro N°48: Motivación de la organización al personal.....	121
Cuadro N°49: Atención de las peticiones de los empleados	122
Cuadro N° 50: Asertividad del Dep. de T. H. en la toma de decisiones.....	123
Cuadro N°51: Calificación de la Propuesta	124
Cuadro N° 52: Conocimiento de la población acerca de los objetivos institucionales.	125
Cuadro N° 53: Apreciación de la Misión, Visión y Valores Institucionales	126
Cuadro N° 54: Opinión acerca de la preparación académica	127
Cuadro N° 55: Percepción de la población acerca de las aptitudes de los empleados	128
Cuadro N° 56: Calificación de la atención y desempeño de los empleados.....	129
Cuadro N° 57: Opinión acerca del Liderazgo Participativo	130
Cuadro N° 58: Calificación de la gestión del T. H. del GAD.....	131

Cuadro N° 59: Opinión acerca del seguimiento al personal.....	132
Cuadro N° 60: Apreciación acerca de la idea de implementar la Propuesta	133
Cuadro N°61: Comprobación de la Hipótesis	134
Cuadro N°62: Matriz FODA de la Unidad de Talento Humano	143
Cuadro N°63: Matriz de Estrategias Agresivas	144
Cuadro N°64: Matriz de Estrategias Conservadoras	145
Cuadro N° 65: Matriz de Estrategias Competitivas.....	146
Cuadro N° 66: Matriz de Estrategias Defensivas	147
Cuadro N° 67: Perfil Estratégico Interno.....	148
Cuadro N° 68: Perfil Estratégico Externo.....	149
Cuadro N° 69: Ponderación de Factores Internos.....	150
Cuadro N° 70: Ponderación de Factores Externos.....	151
Cuadro N° 71: Plan de Acción para la Unidad de T. H.	153

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: La composición del talento humano	8
Gráfico N° 2: El carácter turista de la visión de la organización.....	10
Gráfico N° 3: Demanda futura del capital Humano	11
Gráfico N° 4: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.	15
Gráfico N° 5: Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.	16
Gráfico N° 6: Elementos del proceso de selección.....	17
Gráfico N° 7: Pasos del proceso de selección.....	18
Gráfico N° 8: Formas de separación de la organización	20
Gráfico N° 9: Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.	21
Gráfico N° 10: Pasos para una capacitación eficaz	23
Gráfico N° 11: Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	37
Gráfico N° 12: Razones para establecer objetivos.....	39
Gráfico N° 13: Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas.	41
Gráfico N° 14: Principios de los Objetivos	44
Gráfico N° 15: Ficha de evaluación de la gestión del Talento Humano.....	56
Gráfico N° 16: Índice de cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de T. H.....	58
Gráfico N° 17: Índice de cumplimiento de las responsabilidad del Jefe de T. H.....	60
Gráfico N° 18: Análisis del Subsistema de Planificación.....	63

Gráfico N° 19: Análisis del Subsistema de Selección de Personal.....	68
Gráfico N° 20: Proceso de selección descrito en ordenanza del GAD municipal de Chunchi	70
Gráfico N° 21: Análisis del Subsistema de Formación y Capacitación	72
Gráfico N° 22: Análisis del Subsistema del Evaluación.....	74
Gráfico N° 23: Ubicación del POA dentro del sistema de Planificación	77
Gráfico N° 24: Elementos que componen el POA	78
Gráfico N° 25: Elementos que componen la Tabla de análisis del POA.....	80
Gráfico N° 26: Objetivo Específico 1	81
Gráfico N° 27: Disponibilidad de información Objetivo 1.....	83
Gráfico N° 28: Rangos de alcance del Objetivo 1	84
Gráfico N° 29: Disponibilidad de información y media de cumplimiento del Objetivo 2...	87
Gráfico N° 30: Rangos de alcance de las metas del Objetivo 2	88
Gráfico N° 31: Disponibilidad de información Objetivo 3.....	92
Gráfico N° 32: Rangos de alcance del Objetivo 3	93
Gráfico N° 33: Disponibilidad de información del Objetivo 4.....	96
Gráfico N° 34: Rangos de alcance del Objetivo 4	97
Gráfico N° 35: Disponibilidad de información POA 2014.....	98
Gráfico N° 36: Rangos de alcance de las metas del POA 2014	100
Gráfico N° 37: Género del personal que labora en el GAD	101

Gráfico N° 38: Edades del personal que labora en el GAD.....	102
Gráfico N° 39: Estado civil del personal que labora del GAD.....	103
Gráfico N° 40: Nivel de preparación del personal del GAD.....	105
Gráfico N° 41: Tiempo de trabajo del personal del GAD.....	106
Gráfico N° 42: Experiencia del personal en su actual puesto de trabajo.....	107
Gráfico N° 43: Índice de rotación del personal del GAD.....	109
Gráfico N° 44: Percepción de la estabilidad laboral del empleado.....	110
Gráfico N° 45: Nivel de conocimiento de la Cultura Organizacional.....	111
Gráfico 46: Nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales.....	112
Gráfico N° 47: Personal que atravesó por un proceso de inducción.....	113
Gráfico N° 48: Nivel de satisfacción del empleado en relación al salario recibido.....	114
Gráfico N° 49: Compatibilidad puesto - perfil profesional.....	115
Gráfico N° 50: Número de personas de las que reciben órdenes un empleado.....	116
Gráfico N° 51: Uso del manual de funciones en el desarrollo de actividades.....	117
Gráfico N° 52: Uso del manual de funciones en el desarrollo de actividades.....	118
Gráfico N° 53: Personal capacitado en el último año.....	119
Gráfico N° 54: Frecuencia de capacitación del personal.....	120
Gráfico N° 55: Frecuencia de capacitación del personal.....	121
Gráfico N° 56: Atención de las peticiones de los empleados.....	122
Gráfico N° 57: Asertividad del Dep. de T. H. en la toma de decisiones.....	123

Gráfico N° 58: Calificación de la Propuesta.....	124
Gráfico N° 59: Conocimiento de la población acerca de los objetivos institucionales	125
Gráfico N° 60: Apreciación de la Misión, Visión y Valores Institucionales.....	126
Gráfico N° 61: Opinión acerca de la preparación académica.....	127
Gráfico N° 62: Percepción de la población acerca de las aptitudes de los empleados	128
Gráfico N° 63: Calificación de la atención y desempeño de los empleados	129
Gráfico N° 64: Opinión acerca del Liderazgo Participativo.....	130
Gráfico N° 65: Calificación de la gestión del T. H. del GAD	131
Gráfico N° 66: Opinión acerca del seguimiento al personal	132
Gráfico N° 67: Apreciación acerca de la idea de implementar la Propuesta.....	133
Gráfico N° 68: Misión propuesta.....	140
Gráfico N° 69: Visión propuesta	141

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo principal analizar la gestión del talento humano del GAD Municipal de Chunchi, evaluando el cumplimiento de los Objetivos Institucionales, mediante el estudio de su Plan Operativo Anual. En la institución se detectaron una serie de problemas referentes al tema de talento humano, lo cual indica que la Unidad de Talento humano no actúa como un elemento estratégico. Después de tener clara la problemática del organismo se procedió a desarrollar la investigación, iniciando con un estudio exhaustivo de las bases científicas necesarias en las cuales se fundamenta la gestión del talento humano con sus diferentes subsistemas de administración, además se buscó sapiencias claves relacionadas a la materia de los objetivos e indicadores de gestión, pensando en adquirir los conocimientos necesarios que faciliten la investigación. La metodología que se aplicó en la investigación fue de tipo exploratoria ya que se analizó una serie de documentos e información, de igual manera se efectuó un trabajo de campo realizando un levantamiento de información mediante la aplicación de encuestas al personal del GAD y a las familias que reciben algún servicio de este. Como resultado de las encuestas se reconoció un bajo nivel de preparación por parte de los empleados, habiendo un importante grupo de empleados que tan solo tienen aprobado la primaria y muy pocos con estudios de tercer o cuarto nivel. Otro dato importante que se avistó y refleja una mala administración del Talento Humano es la falta de capacitación al personal en el último año, aspectos como estos ocasionan que el personal se encuentre desmotivado y poco vinculado con los objetivos de la organización. Durante la investigación se revelaron serios problemas con respecto a la aplicación y desarrollo de los subsistemas de la administración del talento humano, por lo que se ha recomendado al Concejo Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chunchi revisar la normativa vigente referente a este tema, con el objetivo de que se la haga cumplir. De igual manera al evaluar su Plan Operativo Anual se pudo ver que este no se ha cumplido en su totalidad, por ciertos problemas de comunicación y coordinación entre las diferentes unidades del GAD, también se debe a metas e indicadores que fueron mal planteados. Para contribuir a la solución de los problemas identificados en la institución, se ha elaborado un plan estratégico para la Unidad de Talento Humano, con el afán de que este sirva como una hoja de ruta para el gestor de talento humano, se ha recomendado su aplicación inmediata a fin de que se

fortalezca y desarrolle las competencias y talentos del personal para mejorar su desempeño y brindar un buen servicio a la colectividad; además se busca potenciar los sistemas de comunicación e información para mantener una organización integrada y vinculada con los objetivos organizacionales.



ABSTRACT

This research had as main objective to analyze the management of the human talent of Chunchi's municipality GAD, evaluating the fulfillment of the Institutional Aims, through the study of its Operative Annual Plan. The institution has a lot of problems concerning of human talent, which indicates that the Human Talent Unit does not act as a strategic element.

Afterward having the problematics of the organism, we proceeded to develop the investigation, starting with an exhaustive study of the scientific necessary basis, on which there is based the management of the human talent by its different subsystems of administration. Furthermore key knowledges were checked to related the aims and indicators of management, thinking of acquiring the necessary knowledges that facilitate the investigation. The methodology used was exploratory type as a number of documents and information analyzed. Moreover a fieldwork was executed in which the gathering information was realized, by using surveys to the personnel of the GAD and to the families that receive some service. As a result of surveys, low level of preparation was found by employees, there is a large group of employees who only have primary education and a few of them have studies of third and fourth level. Another important fact is the lack of staff training in the last year reflecting mismanagement Human Resource. Aspects like these generate that the personnel is demotivated and little linked with the aims of the organization.

During the investigation serious problems were revealed with regard to the application and development of the subsystems of the administration of the human talent, then it has been recommended to the Municipality Council GAD to check over the existing regulation, to be enforced.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE IDIOMAS

In addition evaluating the Annual Operating Plan is not fully compliant, by problems of communication and coordination between several departments of the GAD, due to the goals and indicators were poorly proposed.

To contribute in the solution of the problems identified in the institution, a strategic plan was developed for Human Resource Department, with the finality that this serves as a roadmap for human talent manager, immediate implementation to strengthen and develop staff competences was recommended and at the same time to improve their performance and provide good service to the community, in addition, communication systems and information are promoted to maintain linked and integrated with organizational objectives.

CENTRO DE IDIOMAS

Reviewed by: Mg. Marcela González R.



INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado existe desde el 4 de julio de 1944, fecha en la que el presidente Velasco Ibarra, mediante decreto de cantonización N. 268, erige a Chunchi como cantón, creándose así el primer Concejo Municipal presidido por el Sr. Joel Trujillo C., ahora se encuentra a su cabeza el Dr. Carlos Aguirre.

En la actualidad la administración del talento humano se lleva a cabo de manera diferente, dando mayor importancia al rol de las personas en las diferentes actividades, en el alcance de los objetivos de la organización y en la diferencia competitiva que puede originar este recurso correctamente dirigido.

La gestión del talento humano es un área muy sensible dentro de las organizaciones, ya que depende de aspectos como su cultura, la forma como están estructuradas las personas, además influyen aspectos externos que no se pueden controlar, por ejemplo la política cambiante de los gobiernos de turno.

Al hablar de la administración del talento humano, es inevitable considerar los diferentes subsistemas que la apoyan, como son: la planeación, el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño. Al no aplicarse estos procesos de manera correcta se podría reflejar en un personal poco motivado, incertidumbre al momento de tomar decisiones, bajo desempeño laboral, metas que no se cumplieron, en general la organización no funcionaría bien.

El Departamento de Talento Humano de cualquier empresa o institución, ya sea esta pública o privada debe actuar como un elemento estratégico dentro de esta, que dé soluciones a los problemas, que coordine los objetivos desde el más grande hasta el más pequeño, para que todos trabajen como una única estructura, en función de una sola Misión y Visión.

La competitividad de una entidad depende de las capacidades de sus integrantes, es por ello la necesidad de llevar a cabo este proyecto, con el cual se busca que el GAD Municipal de Chunchi sea una organización impulsadora del talento humano y que se encuentre a la par de las más reconocidas instituciones.

CAPÍTULO I

1 MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el país y en el mundo entero se está atravesando por un sinnúmero de cambios y el aprovechamiento eficaz de los recursos, entre ellos el recurso humano al cual no se le daba mayor importancia hasta no hace mucho. En la actualidad, en los países desarrollados y en los que se encuentran en vías de desarrollo esto ha cambiado, dándose mayor importancia al aprovechamiento inteligente de este, en búsqueda de una generación de conocimiento para el progreso de los pueblos.

Los GADs cumplen un rol fundamental en el adelanto de un país, ya que ellos son los encargados de garantizar el uso eficiente y eficaz de los recursos. Es por ello que al hablar del GAD Municipal de Chunchi, aún existen una serie de problemas con respecto a la gestión de su recurso humano. Según la Jefatura del Talento Humano de la institución, un gran porcentaje de sus colaboradores desconoce cuáles son los objetivos institucionales, metas e identidad corporativa (Visión, Misión, Valores Corporativos), pese a que estos han sido socializados y se encuentran detallados en su Plan de Desarrollo Territorial (PDOT). Esto converge en la disminución del rendimiento, falta de compromiso, sosiego e incertidumbre, es decir el personal desconoce hacia a dónde va su organización y lo que es peor, cómo lo hace.

A esto se suma la falta de un orgánico estructural actualizado lo que ocasiona dudas en el orden jerárquico a seguir, provocando que los diferentes elementos de la organización roten sin planificación alguna, lo que entorpece los diferentes procesos y actividades planificadas. Implícito en esto se encuentra un análisis y descripción de puestos desactualizado, con tareas y responsabilidades repetidas.

De la misma forma se puede decir que el Departamento Administrativo y de Talento Humano no funciona como un elemento estratégico que coordine los talentos y capacidades del personal, trabajándose los objetivos macro y micro de manera aislada e individualista

con muy poca comunicación, se visualiza al gestor de talento humano únicamente como un sujeto de control que no estimula a que las personas representen una diferencia competitiva y que sean los promotores del éxito organizacional.

El GAD Municipal carece de instructivos o manuales de funciones para el desempeño de sus actividades en los diferentes departamentos, lo que repercute directamente en la eficiencia al momento de prestar sus servicios.

Las evaluaciones de desempeño en esta institución son poco objetivas ya que no cumplen su función principal, que es servir como una herramienta que ayude a reconocer las diferentes falencias del personal.

Si no se aplica una adecuada gestión del talento humano en el GAD Municipal de Chunchi, esto puede desacelerar o impedir el alcance de objetivos. Además podría no solo afectar el desenvolvimiento de las actividades mismas de la organización, sino en el desarrollo del pueblo, ya que todos los servidores públicos que laboran en esta institución se deben a los habitantes del cantón, siendo los responsables de brindar una serie de servicios enfocados en mejorar la calidad de vida de la zona para un Buen Vivir.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera incide la gestión del talento humano en la consecución de los objetivos institucionales en el GAD Municipal de Chunchi, período 2014?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Analizar de qué manera la Gestión del Talento Humano incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Municipal de Chunchi.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la Gestión del Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi.

- Evaluar el cumplimiento de los Objetivos Institucionales, mediante el análisis del POA institucional.
- Elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del "GAD Municipal de Chunchi".

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Como se ha mencionado en el planteamiento del problema, el GAD Municipal de Chunchi tiene una serie de falencias en lo que se refiere a la gestión de su talento humano, es por ello la importancia de esta investigación, en dónde se analizó y documentó las debilidades y falencias relacionadas a los diferentes procesos en los que se encuentra involucrado directamente el gestor de talento humano. Para esto se examinó el rol que cumple la Unidad de Talento Humano en la institución y como se llevan a cabo los subsistemas de la administración de talento humano.

Las instituciones se conforman para alcanzar diferentes objetivos, los cuales pueden ser alcanzados mediante la intervención del gestor del talento humano, como un elemento estratégico, y no de manera aislada, coordinando la solución de problemas y obstáculos que se presentan en las actividades diarias. Para esto es necesario concatenar los objetivos de la institución, con los de sus diferentes departamentos, para que todos trabajen como una sola estructura. Así su elemento humano se podrá desarrollar en función de la misión, visión y estrategia organizacional.

La competitividad de una entidad depende de las capacidades de sus integrantes, por ello es necesario que los procesos de evaluación se lleven de manera seria, con el fin de reconocer las falencias de las diferentes áreas de la organización y dar solución a estos problemas; ya sea mediante la reubicación de los empleados a puestos acordes con su perfil profesional, o por medio de la estructuración de un plan de capacitación que sea objetivo, claro y que sobre todo pueda expresar resultados cuantificables. Además de esto es necesario fomentar las autoevaluaciones, para que el personal reconozca sus debilidades y fortalezas y realice su propia retroalimentación, generando cambios positivos.

La Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Chunchi de igual manera debe estar enfocada en el desarrollo profesional de sus colaboradores, por dos razones fundamentales. La primera es mantener un personal motivado y con expectativas de una competencia justa, la segunda razón se refiere a los diferentes puestos de alta responsabilidad, como por ejemplo de los Jefes Departamentales cuyo personal se considera inamovible. Para dar solución a esto, es necesario que el personal que ha tenido un excelente desempeño, y de acuerdo a sus habilidades y potencial, tenga la posibilidad de formar parte de un programa de desarrollo profesional, con el fin de escalar en la estructura jerárquica de la institución y sean capaces de ocupar o suplir los diferentes puestos de alta responsabilidad.

Mediante este estudio se contribuirá con una base de información valiosa que podrá ser usada como un referente para futuras investigaciones. Si la administración del GAD Municipal considera implementar el Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano propuesto en este trabajo, este servirá de guía para la toma de decisiones y una buena alternativa para la solución a problemas futuros.

Son los pequeños cambios los que dan continuidad y crecimiento a las organizaciones, es por ello la necesidad de llevar a cabo este proyecto, con el cual se busca que el GAD Municipal de Chunchi sea una organización impulsadora del Talento Humano, mediante su constante modificación cultural y estructural que se encuentre acorde a la nueva era que se vive en la actualidad.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las bases teóricas descritas en este capítulo fueron un pilar fundamental al momento de analizar la Gestión de Talento Humano en el GAD Municipal de Chunchi”.

La planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. (CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 78)

Según ALLES, (2012) en su libro Construyendo Talento, indica: “El primer elemento que nos dirá como piensa una organización respecto de sus propios recursos humanos, es la ubicación que esta área tiene en su estructura”.

La eficiencia de sus procesos y la calidad de las personas que laboran en una institución aportan al logro de los objetivos institucionales.

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, los diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas para obtener provecho personal. (CHIAVENATO, 2009)

Gestionar el Talento Humano es en la actualidad la clave para el éxito de las organizaciones, porque sin este sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias de la actualidad. Gestionarlo de manera eficiente y eficaz es el reto principal que tiene todo administrador, para lo cual es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de las autoridades, solo una vez logrado esto se podrá decir que los objetivos institucionales serán alcanzados.

2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1.1.1 Definición

Para definir lo que es la gestión del talento humano, se empezará desglosando este término, ante lo cual nacen dos interrogantes; ¿Qué es la Gestión? y ¿Qué es el talento humano?, Seguido a esto se propone varias definiciones relacionadas, para su posterior análisis:

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. (BELTRÁN, 2010, pág. 24)

Según MUÑIZ (2008): “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

Es así que se puede decir que gestionar es el conjunto de actividades o procesos que se llevan a cabo a fin de alcanzar un objetivo cualquiera.

Por otro lado y continuando en el análisis de la segunda interrogante, ¿Qué es el talento humano?, se puede ver lo que dicen algunos autores:

El talento “es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales como ingenio, capacidad, prudencia, etc.” (ALLES, 2012).

El capital intelectual es un concepto que “se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización”. (DAVIS, 2014, pág. 4)

Se puede ver que existe una relación entre las definiciones presentadas por estos dos autores, ya que ambos describen al talento como un conjunto de conocimientos que posee una persona, conocimientos que determinarán un nivel superior o a su vez aportarán al éxito de la organización.

Es preciso aclarar que el término talento humano, es conocido también como; recurso humano, capital humano, capital intelectual, entre otros. “El concepto de talento humano

conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”. (CHIAVENATO, 2009, pág. 52)

Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento siempre es un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser un talento, la persona debe tener algún diferencial competitivo que lo valore. (CHIAVENATO, 2009, pág. 49)

A continuación se muestra cómo está compuesto el talento humano en una persona:

Gráfico N° 1: La composición del talento humano



Fuente: CHIAVENATO, I. (2009), *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana

Con esta información se puede responder a las interrogantes ¿Qué es la Gestión? y ¿Qué es el talento humano?

“La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”. (CHIAVENATO, 2009).

Se puede concluir que la gestión del talento humano, parte del concepto de que los seres humanos son talentos y no recursos. La gestión del talento humano es el conjunto de procesos que utiliza la organización para atraer, cuidar, y desarrollar a las personas en el

momento preciso, cuyos conocimientos y capacidades aportarán de manera directa a la consecución de los objetivos de la organización. Integrándolos como parte de una estrategia que ayudará a obtener una ventaja competitiva, para esto es menester de la organización propiciar las mejores condiciones laborales ya que ello permitirá, de un lado, plena satisfacción del trabajador en su medio laboral y, de otro, óptimas posibilidades de calidad organizacional; por ende, la relación que debe establecer la empresa entre el talento humano y la entidad, debe ser de mutua responsabilidad y compromiso para que los objetivos personales y los de la organización estén enlazados en uno solo.

2.1.1.2 Subsistemas de la administración de recursos humanos

La Ley Orgánica de Servicio Público en su Art. 53 trata acerca del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, en donde se menciona:

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley. (ASAMBLEA NACIONAL, 2010, pág. 41)

De igual manera en la misma normativa se menciona que: “el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño”. (ASAMBLEA NACIONAL, 2010, pág. 41)

2.1.1.2.1 Planificación estratégica de recursos humanos

(DAVIS, 2014, pág. 68), acerca de la planeación estratégica de capital humano menciona, es: “la forma en la que la gestión del capital humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de sus miembros”.

La gráfica siguiente brindará mayor entendimiento acerca de lo que es la planeación estratégica en la organización.

Gráfico N° 2: El carácter turista de la visión de la organización



Fuente: CHIAVENATO. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill. Pág. 69.

“Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de recursos humanos”. (CHIAVENATO, 2009)

En conclusión la planificación estratégica del talento humano busca enlazar, los talentos de las personas con las necesidades de la organización, según los objetivos establecidos, es decir, se trata de un proceso de decisión que se concentra en las personas que requiere la organización. Por medio de esta actividad se intenta definir, de manera anticipada, fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para un período determinado.

Ventajas de la planeación del capital humano

Entre las ventajas de la planeación de capital humano se cuentan:

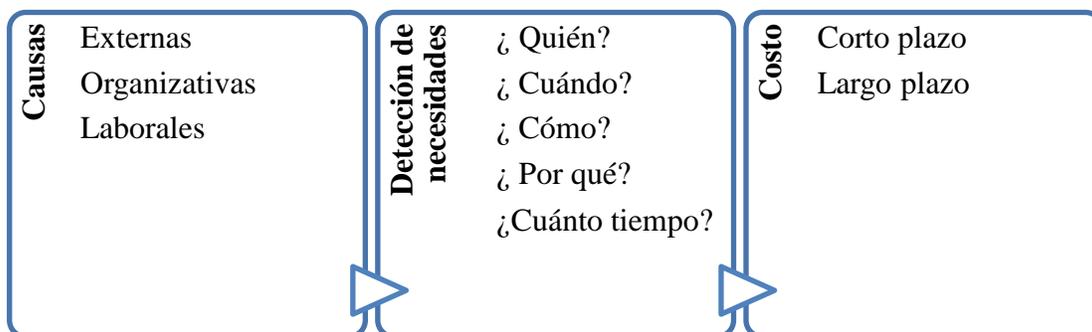
- Tener información relevante para implementar los programas de capacitación y desarrollo.
- Identificar y seleccionar mejor el talento

- Utilizar mejor el capital humano
- Alinear la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización. (DAVIS, 2014, pág. 68)

La demanda de capital humano

Es necesario que la organización se encuentre preparada para cubrir sus diferentes necesidades de personal de ahí la importancia del siguiente gráfico.

Gráfico N° 3: Demanda futura del capital Humano



Fuente: DAVIS (2014). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill. Pág. 64.
Elaborado por: David Molina P.

El desarrollo de sus estrategias y el alcance de sus metas dependen en gran parte de cómo las organizaciones estiman las necesidades de personal que deberán cubrir en el futuro, y cómo se encuentran preparadas para atender estas necesidades.

La oferta de capital humano

Una vez que se consigue proyectar la demanda laboral que tendrá la organización, el siguiente paso sería en verificar como se puede llenar las vacantes programadas. Para esto toda organización tiene dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

2.1.1.2.2 Análisis y diseño de puestos

Análisis de puestos

El trabajo de las organizaciones no se realiza por casualidad, sus integrantes trabajan de acuerdo a lo que se planea para que la entidad funcione y alcance sus objetivos. Los

diferentes puestos contienen las actividades o funciones que debe realizar cada miembro de acuerdo con la descripción del puesto que está ocupando, todos estos puestos forman parte de una estructura organizacional, a la cual deben estar adaptados según el nivel jerárquico en el que se encuentren.

La información sobre los puestos y sus diferentes requisitos se obtienen a través de un proceso llamado análisis de puestos.

A continuación se detallan algunas definiciones importantes que ayudarán a comprender mejor acerca del tema en mención.

- Análisis de puestos es la recopilación evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos. (DAVIS, 2014, pág. 89)
- Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que desempeñar correctamente el puesto. (CHIAVENATO, 2009)
- Analistas de puestos son especialistas encargados de obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en una organización. (DAVIS, 2014, pág. 89)
- Según DAVIS (2014), un organigrama es la: “Representación gráfica de la estructura organizacional de todas las unidades que componen la administración de una entidad y sus relaciones, funciones y poder que ostentan”.

Para realizar el análisis de un puesto es necesario que los empleados involucrados estén informados, y los datos obtenidos deben ser socializados entre ellos, para que cada uno conozca de manera clara su rol en la organización y las funciones a desempeñar.

La información que se logra obtener con el análisis de puestos ayuda a determinar la mayor parte de las actividades referentes al talento humano, ya que varias de las áreas de la organización dependen de ella., como se puede ver en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos.

1. Definir las competencias de cada uno de los puestos del organigrama.
2. Compensar de manera equitativa a los empleados.
3. Ubicar al personal en puestos adecuados.
4. Determinar niveles realistas de desempeño.
5. Elaborar planes de capacitación y desarrollo.
6. Identificar candidatos adecuados para las vacantes.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan al desempeño del personal.
9. Conocer y evaluar las necesidades reales de capital humano de la empresa.

Fuente: DAVIS (2014), *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill. Pág. 90
 Elaborado por: David Molina P.

Descripción de puestos

Una descripción de puestos “consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (DAVIS, 2014, pág. 95)

Todas las descripciones de puestos siguen un mismo formato, lo que varía es el contenido según el tipo de organización o empresa donde se esté realizando, esta puede ser una Pyme, una institución pública o privada. A esto se le podría llamar identificación del puesto, el siguiente paso es describir netamente el puesto de trabajo, se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

- Resumen del puesto y sus responsabilidades
- Condiciones de trabajo, esto se refiere a las condiciones del entorno laboral, que pueden ser horarios, disponibilidad para viajar, riesgos laborales, entre otros.

- Aprobaciones, “es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración.” (DAVIS, 2014, pág. 96)
- Especificaciones del puesto.

Diseño de puestos

Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar.
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar.
- Con quién se debe reportar, es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad). (CHIAVENATO, 2009, pág. 206)

Ante todo esto es necesario agregar que un puesto de trabajo consiste en algo mucho más importante que una serie de labores que se detallan en una descripción estandarizada. Un buen análisis y definición del perfil de un puesto conlleva a la retención del talento o capital humano.

2.1.1.2.3 Reclutamiento y selección

Reclutamiento

Mantengo en contra de la opinión predominante, que el secreto para lograr la victoria en determinado conflicto no consiste en contar con bolsas de monedas de oro, sino con buenos soldados, porque en sí mismo el oro nunca es garantía de obtener buenos hombres, pero los hombres eficientes invariablemente logran alcanzar el oro. (Nicolás Maquiavelo).

En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al Mercado del Recurso Humano. El reclutamiento tal como ocurre como el proceso de comunicación, es un proceso de dos vías:

comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. (CHIAVENATO, 2009, pág. 116)

El reclutamiento se puede definir como el proceso que tiene como objetivo atraer a las personas cuyos perfiles profesionales concuerden con los diferentes requerimientos del puesto ofertado por la organización.

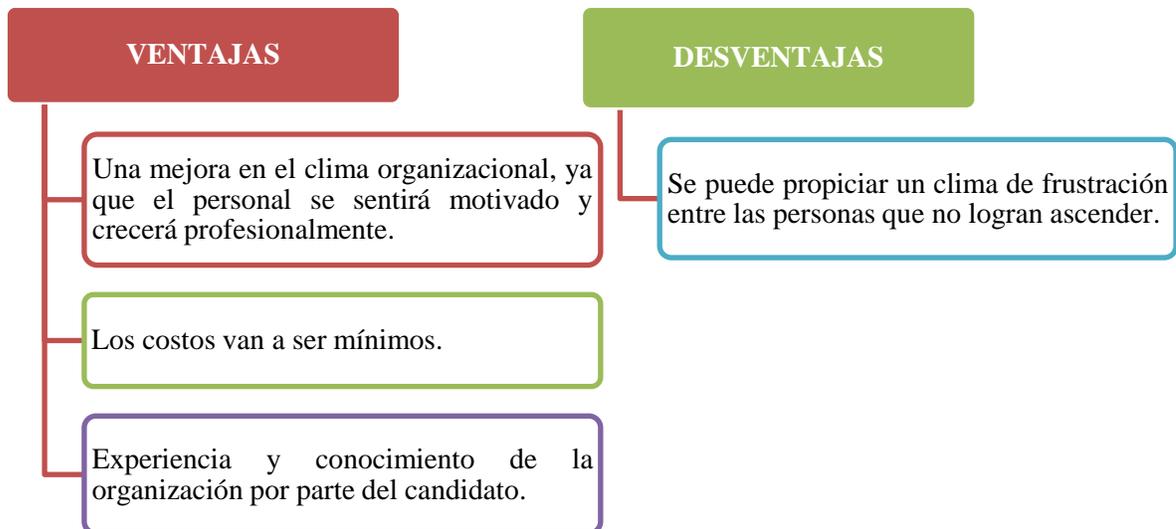
Tipos de reclutamiento

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo.

Reclutamiento Interno

Es aquel que se realiza dentro de la organización, teniendo como primera alternativa para ocupar la vacante disponible a uno de sus miembros.

Gráfico N° 4: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.



Fuente: DAVIS (2014), Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill
Elaborado por: David Molina P.

Reclutamiento externo

“Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo”. (DAVIS, 2014, pág. 112)

Se considera como mercado de trabajo externo, al capital humano disponible en el mismo país o en el extranjero.

Entre las ventajas y desventajas del reclutamiento externo se encuentran:

Gráfico N° 5: Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.



Fuente: DAVIS (2014), *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill
Elaborado por: David Molina P.

Canales de reclutamiento externo

A continuación se presenta los diferentes canales de reclutamiento externo:

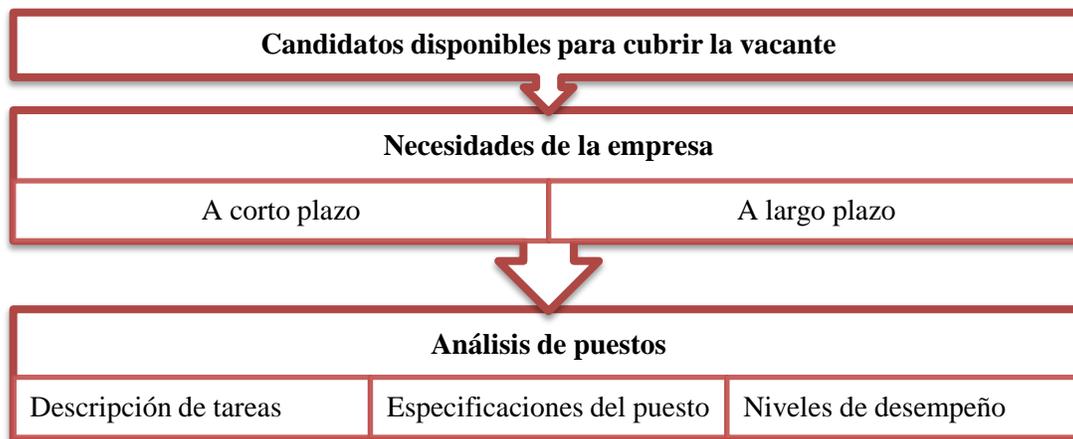
- Sitios de reclutamiento en internet
- Referencias de otros empleados
- Publicidad
- Agencias de empleos
- Instituciones educativas (DAVIS, 2014)

2.1.1.2.4 Selección

Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. (DAVIS, 2014, pág. 137)

El área de administración de talento humano cumple un rol fundamental en el hecho de que las organizaciones apliquen un proceso adecuado para identificar el talento que necesitan, para el sitio y en el momento indicado, ya que ellos son los principales promotores en el proceso de decidir quiénes pasarán a ser parte de la organización. El proceso de selección consta de varios elementos, los cuales se describen en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 6: Elementos del proceso de selección



Fuente: DAVIS (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill
Elaborado por: David Molina P.

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (lo que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. (CHIAVENATO, 2009, pág. 138)

Razón de selección

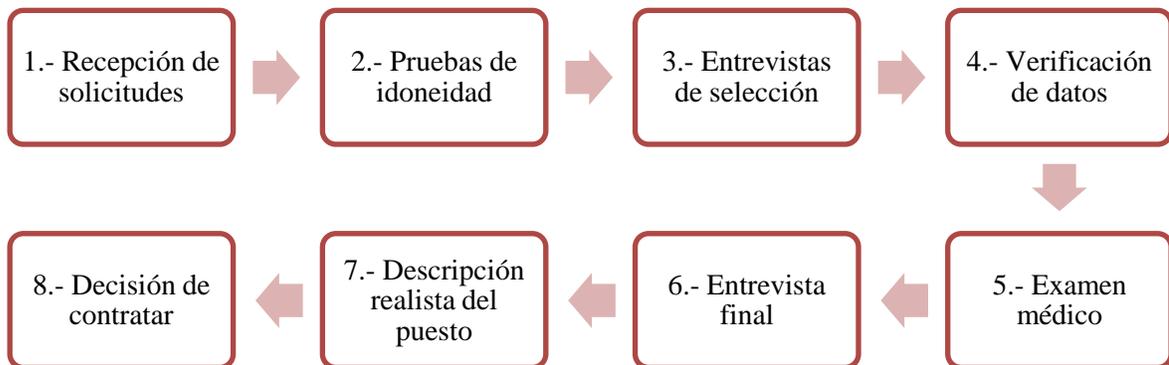
La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. “Cuando es difícil cubrir uno, se trata de un puesto de baja razón de selección. Cuando resulta sencillo encontrar quien lo ocupe, se define como de alta razón de selección”. (DAVIS, 2014, pág. 142)

Ejemplo: Es así que si un puesto tiene un índice de 1:25, quiere decir que por cada 25 se contrata 1, y si el índice es de 1:3 por cada tres se contratará uno. La razón de selección se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{N.de candidatos contratados}}{\text{N.total de solicitantes}}$$

Pasos para el proceso de selección

Gráfico N° 7: Pasos del proceso de selección



Fuente: CHIAVENATO (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill interamericana
Elaborado por: David Molina P.

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. (CHIAVENATO, 2009, pág. 162)

Las decisiones de elección del candidato deben estar respaldadas por ciertos parámetros y procesos para que la comparación tenga validez, como se pudo ver en el gráfico anterior de los pasos para el proceso de selección.

2.1.1.2.5 Inducción y separación

a) Inducción

Método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. (DAVIS, 2014, pág. 167)

La administración de talento humano comprende mucho más que solo el proceso de incorporar personal a la empresa, sino que también inducir aspectos de pertenencia y compromiso por parte del empleado, esto mediante el proceso de inducción, que a más de

esto servirá para informar y acoplar al empleado para las actividades que va realizar en su puesto de trabajo.

Elementos de un programa de inducción

La razón de ser de un programa de inducción es transformar a las personas recién integradas a la organización para que sean miembros de un equipo de trabajo, dispuestos a alcanzar hechos significativos a favor de la organización.

Cuadro N° 2: Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Período de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y/o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

Fuente: DAVIS (2014), *Administración. de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill. Pág. 170
Elaborado por: David Molina P.

Para concluir con este tema se puede decir que si un programa de inducción tuvo éxito, el mejor indicador de esto es reconocer que el nuevo empleado se encuentra realmente preparado para ocupar su puesto de trabajo. Parte del programa de inducción es de cierta manera envolver a las personas dentro de su contexto como es la misión, visión y valores corporativos. Es decir, con este proceso la organización intenta inyectar en el nuevo empleado la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados de la organización.

b) Separaciones

Las separaciones constituyen la decisión unilateral de determinar la relación laboral entre la empresa y el empleado. (DAVIS, 2014, pág. 175)

Las separaciones pueden darse por varias razones, como puede ser por cuestiones disciplinarias, económicas o debido a una estrategia de la organización. El papel que cumple el departamento de talento humano, es ocuparse de que al momento de terminar la relación laboral entre empleado y empleador, ésta se dé en los mejores términos y con un mínimo de dificultades para la organización.

En el siguiente gráfico se analizan algunas de las formas de separación del personal:

Gráfico N° 8: Formas de separación de la organización

Renuncias.- Se dan cuando el empleado decide terminar la relación con la organización de manera voluntaria.

Ausencias temporales.- La legislación ecuatoriana indica que 3 días de ausencia no justificada, implica separación de sus funciones.

Despidos individuales.- La organización puede decidir de forma unilateral finalizar el vínculo laboral que mantiene con determinado empleado. Por lo general, esta grave decisión obedece a razones de disciplina o productividad. Por ejemplo, cuando un empleado constituye un foco de derroche sistemático la empresa puede decidir que es más económico afrontar las compensaciones que acarrea el despido .

Separaciones de grupos .- Esta puede darse por diferentes circunstancias, como por ejemplo; la eliminación de un presupuesto asignado para un proyecto específico, o por situaciones estratégicas como el outsourcing en donde que la organización decide subcontratar a otra empresa para que se encargue de la administración de cierto procesos.

Fuente: DAVIS (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill. Pág. 177
Elaborado por: David Molina P.

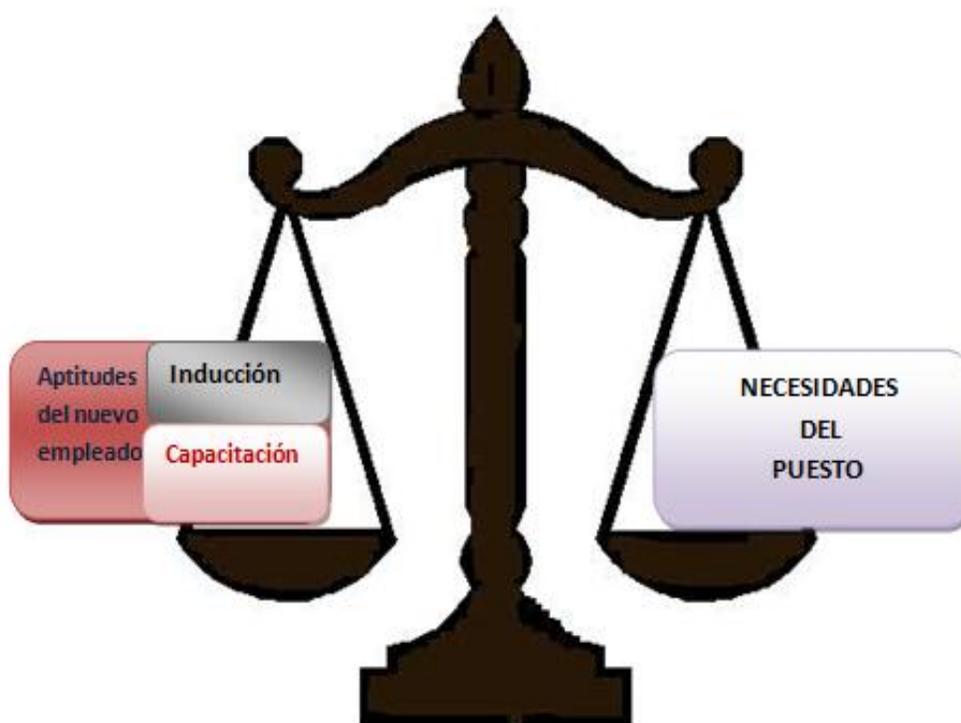
2.1.1.2.6 Capacitación y desarrollo

La capacitación nace de la necesidad de equiparar las brechas existentes entre los requerimientos de un puesto y la persona que lo ocupa o lo va ocupar en un futuro.

“Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelva cada vez más valiosas”. (CHIAVENATO, 2009, pág. 371)

Los programas de capacitación también se puede utilizar como una herramienta para cubrir totalmente las aptitudes que necesita el empleado (ya sea este nuevo o con experiencia en el puesto), de acuerdo a las necesidades que exige el puesto. Para mejor entendimiento se presenta la siguiente ilustración:

Gráfico N° 9: Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.



Fuente: DAVIS (2014), Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill interamericana
Elaborado por: David Molina P.

Capacitación.- Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal. Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente. (DAVIS, 2014, pág. 182)

Desarrollo.- Programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les sirva en el futuro. (DAVIS, 2014, pág. 182)

ALLES (2012) menciona: “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante”.

Diferencias entre capacitación y desarrollo

Para tener más claras las diferencias que existen entre capacitación y desarrollo se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3: Diferencias entre capacitación y desarrollo

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, que dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general.	Ejecutivos (mandos, medios y superiores)
Plazo	Corto plazo.	A mediano y largo plazos.
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Fuente: DAVIS (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill. Pág. 182
Elaborado por: David Molina P.

Una de las principales diferencias que se puede ver que existe entre capacitación y desarrollo es que la primera tiene como objetivo la transferencia inmediata de los conocimientos en el desempeño laboral, considerando como transferencia a la puesta en

práctica de los conocimientos adquiridos. En cambio cuando hablamos de desarrollo la transferencia se dará en un futuro ya sea este a corto, mediano o largo plazo.

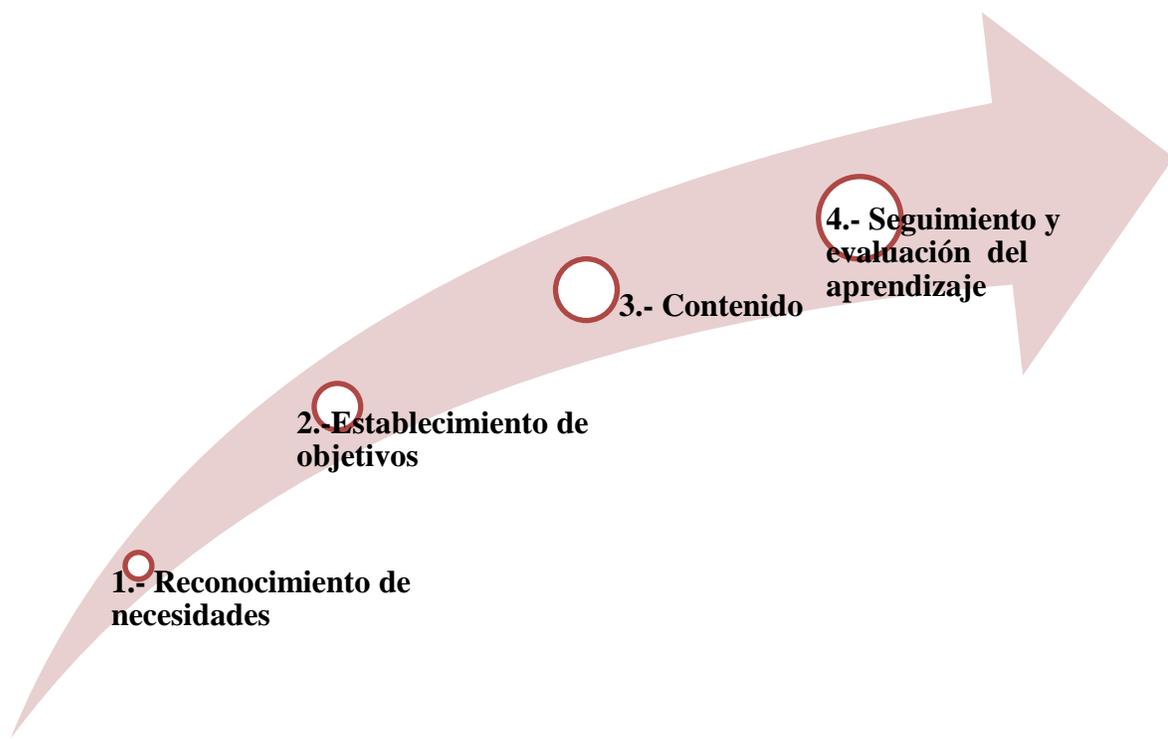
Al realizar un programa de capacitación, esto genera ventajas tanto para el empleado como para la organización, estas pueden ser:

- El empleado se vuelve más proactivo y ejerce sus funciones de manera más eficiente.
- Permite alcanzar metas individuales y dar soluciones a los problemas.
- Promueve el desarrollo de la organización
- Disminuye las brechas del conocimiento de los procesos en la institución.

Pasos para una capacitación eficiente

Para que las ventajas sean evidentes, es necesario seguir los siguientes pasos:

Gráfico N° 10: Pasos para una capacitación eficaz



1.- Reconocimiento de necesidades

“Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería hacer y aquello que realmente sabe y hace”. (CHIAVENATO, 2009, pág. 378)

Existen diversos factores que influyen en las necesidades de capacitación, como puede ser el cambio en los presupuestos, el lanzamiento de un nuevo producto, o puede ser el cambio en la imagen corporativa de la empresa o simplemente el administrador de talento humano busca mejorar el rendimiento del personal o la consecución de un objetivo en general.

2.- Establecimiento de objetivos

“Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a determinar los objetivos de capacitación y desarrollo que requiere alcanzar un empleado como un grupo de ellos”. (DAVIS, 2014, pág. 187)

Los objetivos de la capacitación deben ser medibles y comparables entre los empleados, por ejemplo en un GAD municipal que capacite a sus recaudadores:

- Cobro y emisión del comprobante de una patente, 30 segundos.
- El cobro y elaboración de un certificado de no adeudar a la municipalidad se realizará en un lapso máximo de 3 minutos.

3.- Contenido

El contenido del programa de capacitación obviamente debe estar vinculado con las necesidades reconocidas y los objetivos establecidos.

4.- Seguimiento y evaluación del aprendizaje

Para evaluar la eficacia de un programa de capacitación se debe considerar la reacción de los aprendices al contenido del programa, los conocimientos adquiridos, los cambios en el comportamiento y las mejoras que muestran. (DAVIS, 2014, pág. 194)

Una vez realizada la capacitación se debe verificar que el personal capacitado adquirió los conocimientos y que la transferencia de estos se dé en las actividades laborales, es decir que se cumplan los objetivos establecidos en el programa.

Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de políticas y de herramientas de Recursos Humanos (plan de carreras, selección e integración, análisis del potencial, adecuación de la persona al puesto, evaluación del desempeño, etc.), que a su vez serán coherentes con la tecnología y los medios disponibles en la organización para alcanzar los objetivos marcados. (ALLES, 2012, pág. 249)

Planeación de la carrera profesional

Se puede definir a la planeación de la carrera profesional como el camino que debe seguir el empleado a fin de alcanzar una posición superior en determinada área de la organización.

Cuadro N° 4: Términos claves en la planeación de la carrera profesional

Carrera profesional: Todos los puestos que una persona ocupará durante su vida laboral.

Historia profesional: Conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que un individuo desempeña durante la vida laboral.

Objetivos profesionales: Trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se intenta desempeñar.

Planeación de la carrera profesional: Proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el historial profesional futuro.

Desarrollo profesional: Mejora profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Una adecuada planeación de carrera trata de:

- Retener el talento clave en la empresa.
- Aumentar la satisfacción de los empleados.
- Satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa. (DAVIS, 2014, pág. 203)

Para un exitoso programa de planes de carrera se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición futura. (ALLES, 2012, pág. 194)

Una entidad de igual manera debe desarrollar planes de sucesión para los diferentes puestos que se consideren críticos, y vincularlo con planes individuales de desarrollo; de esta forma podrá contar con los profesionales idóneos para garantizar la continuidad de las operaciones y consolidar su competitividad a largo plazo.

2.1.1.2.7 Evaluación del desempeño

“La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa”. (DAVIS, 2014, pág. 216)

“La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. (CHIAVENATO I. , 2009, pág. 245)

En conclusión la evaluación del desempeño es una herramienta que utiliza la organización para medir o cuantificar el desempeño de sus colaboradores, a fin de verificar si estos están cumpliendo o no con una serie de actividades u objetivos propuestos.

Mediciones objetivas y mediciones subjetivas.

Al momento de observar y evaluar el desempeño de un empleado estas pueden ser: mediciones objetivas y mediciones subjetivas.

- Las mediciones objetivas son las que pueden ser verificadas por otras personas. Por lo general, estas mediciones tienden a ser de índole cuantitativa. Se basa en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.
- Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. (DAVIS, 2014, pág. 220)

En este caso se puede ver que para que una evaluación de desempeño cumpla un rol eficaz dentro de la organización esta deberá realizarse de manera objetiva, ya que al ser realizada la medición de manera subjetiva, se encuentra sujeta a percepciones que pueden tergiversar la realidad del desempeño del empleado, favoreciendo o afectando a los mismos de acuerdo a la opinión del evaluador.

Ventajas de las evaluaciones de desempeño

Cuadro N° 5: Ventajas de la evaluación del desempeño

Políticas de compensación. Las evaluaciones de desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán.

Decisiones de ubicación. Por lo general, las promociones, las transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.

Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda.

2.1.1.3 Indicadores de gestión del talento humano

2.1.1.3.1 Definición

Para entender lo que son los indicadores de gestión es necesario citar a los siguientes autores:

- ✚ Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. (BELTRÁN, 2010, pág. 36)
- ✚ En la práctica, un indicador permite medir el avance de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un momento determinado; así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones, con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances. (SENPLADES, 2012, pág. 25)

En función de lo anterior se puede definir a un indicador de gestión de talento humano como la variable que proveerá de información a la administración, a fin de conocer si los procesos se están desarrollando conforme a lo planificado. Dichos procesos van desde la atracción del personal, hasta su separación de la organización. Los indicadores pueden ser; valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Los indicadores de gestión son un medio y no un fin.

Los indicadores deben ser explícitos, confiables, comprobables, replicables; por ello deben contar con fuentes periódicas de información. (SENPLADES, 2012, pág. 25)

2.1.1.3.2 Componentes de un indicador de gestión

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Nombre**
- **Forma de cálculo.** Especialmente cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor.
- **Unidades.** Se indica el tipo de unidad en la que está expresado el indicador
- **Glosario.** Se define el significado de este indicador, para su mejor entendimiento y utilidad. (BELTRÁN, 2010, pág. 40)

2.1.1.3.3 Tipos de indicadores de gestión

En la organización se puede aplicar diversos tipos de indicadores dependiendo de qué se quiere medir.

- De control
- De planeación
- De eficacia
- De eficiencia
- Estratégicos

2.1.1.3.4 Ventajas de contar con indicadores de gestión

La importancia radical de los indicadores es permitir racionalizar o precisar el alcance de la expresión narrativa de objetivos, y con ello identificar la orientación de los esfuerzos plasmados en políticas, planes, programas o proyectos, mejorar su formulación, así como el diseño e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación. (SENPLADES, 2012, pág. 25)

Se piensa que una de las principales ventajas de utilizar indicadores de gestión es disminuir la incertidumbre al momento de realizar las operaciones en la organización.

Las ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión son:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente de las diferentes actividades de la organización.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización. (BELTRÁN, 2010, pág. 44)

2.1.1.3.5 Cuantificar un objetivo o estrategia

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable, estos son:

- Atributo: es el que identifica la meta.
- Escala: corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: es el valor que la escala desea alcanzar.
- Horizonte: hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha de iniciación: cuando se inicia el horizonte
- Fecha de terminación: corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta. (BELTRÁN, 2010, pág. 51)

2.1.1.3.6 Factores críticos de éxito

“Un Factor Crítico de Éxito (CSF) es algo que debe ocurrir (o que no debe ocurrir) para conseguir un objetivo de la organización”. (MIRANDA, CHAMORRO, & RUBIO, 2010, pág. 141)

Es decir se puede considerar que es un factor crítico cuando es extremadamente necesario, para el logro de los objetivos, por lo tanto requiere atención de los diferentes gestores o de las diferentes unidades administrativas de la organización, para que ese hecho ocurra o no.

También se puede decir que un factor crítico de éxito es aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar.

La diferencia entre factores de éxito y objetivos de la organización: los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la organización, mientras que los factores de éxito, y como consecuencia los CSF, son los medios o requisitos para alcanzar que se deben cumplir para alcanzar los objetivos. Para cada objetivo se debe definir por lo menos un CSF. (MIRANDA, CHAMORRO, & RUBIO, 2010, pág. 141)

La operacionalización de los objetivos y sus estrategias se realiza a través de las metas las cuales, según sea el horizonte planteado para su logro, se dividen en metas de largo, mediano y corto plazo. (BELTRÁN, 2010, pág. 77)

2.1.1.3.7 Plan de acción

Plan de acción es:

El conjunto de actividades derivadas de los objetivos y sus correspondientes estrategias. Especifica las metas, los medios, los responsables, los controles (tipo y frecuencia), los tiempos (lapsos, fechas de iniciación y terminación) y en lo posible algunas alternativas de acción en caso de presentarse desviaciones. Normalmente incluye un cronograma detallado de actividades. (BELTRÁN, 2010, pág. 78)

A continuación se propone un ejemplo:

Cuadro N° 6: Modelo de plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
ÁREA (Identificación del área, departamento, división, etc.)						
OBJETIVO (Establece los logros o resultados que se persiguen. Dan claridad acerca del porqué y del para qué)						
META	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADO ESPERADO
Concreta el objetivo en resultados cuantificables y medibles, según los patrones expuestos.	Establece los mecanismos, es decir cómo se alcanzará el objetivo.	Describe el conjunto de actividades a través de las cuáles se desarrollará la estrategia.	Con base en los factores críticos de éxito para el logro de la meta propuesta, se establecen indicadores que permiten hacer el seguimiento al desarrollo de la estrategia y al logro del objetivo propuesto.	Las áreas y personas que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de cada acción.	Define el lapso de ejecución de cada una de las acciones.	Define concretamente los beneficios que se espera obtener una vez ejecutada la acción.

Fuente: BELTRAN, J. (2010). *Indicadores de Gestión*. Colombia. Pág. 78.

2.1.1.3.8 Cómo interpretar la variación de un indicador

Es de vital importancia conocer qué significa una variación en los indicadores de gestión, ya que de estas variaciones dependerán las decisiones y acciones que se tomen en la organización, en este caso en el departamento de talento humano.

En el comportamiento de una variable inciden varios factores cuya influencia relativa, bien sea esta positiva o negativa, determina un comportamiento específico de la variable observada. Este comportamiento puede cambiar, entre otras cosas, porque cambia alguno o algunos de los factores, porque la influencia relativa de alguno o algunos de ellos se modifica o porque se conjugan las dos situaciones anteriores. (BELTRÁN, 2010, pág. 107)

Como ya se mencionó, las variaciones que se dan en los indicadores ayudan a la toma de decisiones, pero cuando no se interpreta adecuadamente la información, se puede incurrir en varios errores como los que se ve a continuación:

- Contratar personal que no era necesario.
- Perder tiempo buscando las razones de lo que se percibe como una tendencia, cuando en realidad nada ha cambiado. (BELTRÁN, 2010, pág. 108)
- Tomar acciones innecesarias.

La variación de los indicadores puede ser:

✚ **Normal**, si mantiene la tendencia cuando las variables se mantienen constantes, o presentan una variación razonable o proporcional al cambio de una o varias causas comunes.

✚ **Anormal**, si cambia la tendencia en tanto que se han mantenido constantes las causas comunes de variación, no responde de manera razonable al cambio de una o varias causas comunes o si el cambio presentado se debe a causas especiales de variación. (BELTRÁN, 2010, pág. 110)

2.1.1.3.9 Matriz de evaluación de indicadores de gestión

Este instrumento ha sido diseñado para aplicarse de manera periódica en las organizaciones, y tiene por objeto ayudar a los líderes a depurar el sistema de indicadores a partir del análisis de cada uno, respecto de los objetivos y procesos que se llevan a cabo. Igualmente, puede ser aplicado en áreas o departamentos. (BELTRÁN, 2010, pág. 120)

Es decir esta es una herramienta que ayuda a eliminar aquellos indicadores que no generan valor o que han perdido su utilidad.

Cuadro N° 7: Matriz de evaluación de indicadores de gestión

INDICADOR	OBJETIVO CORP.			PROCESOS			NIVEL			NATURALEZA			VIGENCIA		AGREGA VALOR	PERMANECE
	O B J 1	O B J 2	O B J 3	X	Y	Z	E S T R A T E G I C O	T A C T I C O	O P E R A T I V O	E F I C A C I A	E F I C I E N C I A	P R O D U C T I V I D A D	T E M P O R A L	P E R M E N T E		
A	1				1			1		1				1	1	SI
B		1		1		1		1		1			1			
C	1													1		
D		1			1			1								
E	1								1	1				1	1	SI
F							1			1				1		
G	1				1			1							1	SI
H									1					1		
I	1	1	1							1			1		1	SI
J					1									1		
	5	3	1	1	4	1	1	4	2	5	0	0	2	6	4	

Fuente: BELTRAN, J. (2010). Indicadores de Gestión. Colombia. Pág. 120

Elaborado: David Molina P.

En la primera columna de la matriz se detallan los indicadores, en las 3 columnas siguientes se escriben los objetivos, en las siguientes 3 se escriben los procesos principales del departamento o de la organización, en las 3 siguientes se señala la naturaleza del indicador, de eficacia, eficiencia o productividad, en las 2 siguientes columnas se señala la vigencia pudiendo ser temporal o permanente, en la penúltima columna se señala si el indicador agrega valor (si es útil o no), y para terminar el análisis horizontal en la última columna se señala si el indicador se seguirá empleando o no.

“La matriz de evaluación de indicadores apoya no solamente para evaluarlos individualmente, sino que a través de su evaluación agrupada podemos constatar qué tan integral y adecuado es el control de la organización”. (BELTRÁN, 2010, pág. 123)

2.1.1.3.10 Algunos indicadores para la gestión del talento humano

A continuación se proponen una serie de indicadores de gestión que pueden ser aplicados en el área de recursos humanos.

Cuadro N° 8: Indicadores de gestión de Talento Humano

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
Nivel de cumplimiento del perfil profesional	$\frac{\text{Puntos obtenidos por el candidato}}{\text{Puntos requeridos}}$
Productividad de mano de obra	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas – hombre}}$
Ausentismo	$\frac{\text{Horas – hombre ausentes}}{\text{Horas – hombre trabajadas}}$
Índice de tipos de trabajo	$\frac{\text{N°de obreros}}{\text{N°de empleados}}$
Indicador de rotación de trabajadores	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{N° promedio de trabajadores}}$
Indicador horas trabajador	$\frac{\text{Horas – hombre trabajadas}}{\text{N°promedio de trabajadore}}$
Indicador horas extras en el período	$\frac{\text{Total de horas de horas extras}}{\text{Total horas trabajadas}}$
Nivel de conocimiento de la Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
Guía de actuación del personal Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
Aplicación de políticas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
Nivel de capacitación	$\frac{\text{N° de empleados}}{\text{Total de empleados}}$
Rotación de personal	$\frac{\text{N° Personas desvinculadas}}{\text{Total empleados}}$
Nivel de quejas	$\frac{\text{N° de quejas presentadas}}{\text{N° de personas atendidas por día}}$

Fuente: BELTRAN, J. (2010). *Indicadores de Gestión*. Colombia.

Elaborado por: David Molina P.

2.1.2 OBJETIVOS

2.1.2.1 Definiciones básicas

A continuación se presentan varias definiciones de lo que es un objetivo.

- El diccionario de la Real Academia Española define a un objetivo como: “Punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación militar”.
- Fin al que se dirige o encamina una acción u operación. Propósito que se fija en un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Cuando se define en términos cuantitativos concuerda con el concepto de meta. (RIVERA, 2013, pág. 52)
- Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. (ORTIZ, 2012, pág. 44)

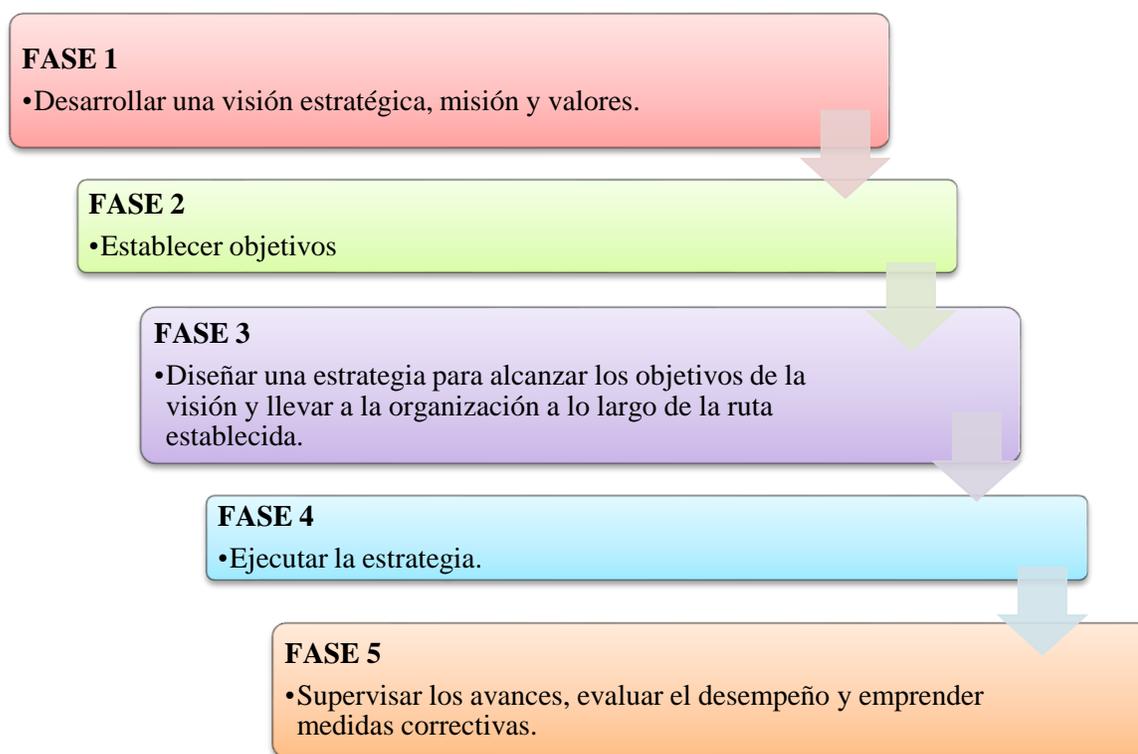
Los autores antes mencionados coinciden al hablar de un objetivo, como la obtención de un resultado, como un fin o parte de un proceso. También se puede decir que al momento de diseñar un objetivo se plasman los deseos de hacia dónde se quiere llegar o lo que se desea obtener en un plazo determinado.

Al pensar en objetivos se sitúa al inicio de un proceso y nos fijamos más bien como el camino que hay que recorrer, en los medios y estrategias propuestos para alcanzar esos resultados, que en fin es la determinación precisa de lo que queremos alcanzar.

2.1.2.2 Los objetivos como parte de elaboración y ejecución de una estrategia

Al hablar de los objetivos es necesario ubicarlos dentro del proceso de elaboración de una estrategia, por ello se presenta el siguiente gráfico.

Gráfico N° 11: Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



Fuente: THOMPSON, A. & PETERAF, M. (2012). *Administración Estratégica*. México. Pág. 22
Elaborado por: David Molina P.

Es necesario establecer los objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa, las estrategias serán creadas en pos del alcance de estos objetivos.

Todo proceso para la elaboración de una estrategia debe ser revisado conforme a las necesidades reales, las condiciones cambiantes del entorno, las nuevas ideas y las oportunidades.

2.1.2.3 La misión y visión y su relación con los objetivos institucionales

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro”. (THOMPSON & PETERAF, 2012, pág. 26)

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen de aquello que quienes trabajan en la organización querrían que fuese. (CHIAVENATO I. , 2009, pág. 67).

Visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable, del centro gestor o de la unidad administrativa. (RAMOS & SÁNCHEZ, 2013, pág. 10)

En referencia a lo que mencionan los autores anteriores, se puede decir que la visión es el conjunto de objetivos, deseos, anhelos que cualquier organización pretende hacerlos realidad en un plazo establecido.

Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? (CHIAVENATO, 2009, pág. 64)

Misión es la razón de ser de cada centro gestor o unidad administrativa, la que justifica su existencia. (RAMOS & SÁNCHEZ, 2013, pág. 10)

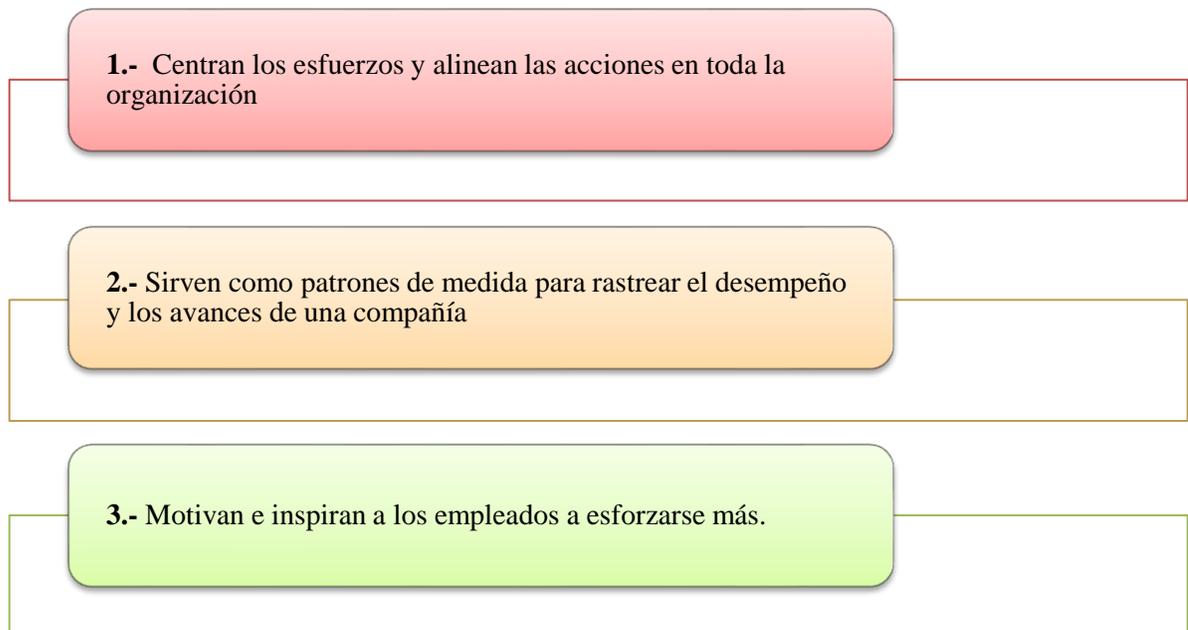
En conclusión al hablar de la misión como el propósito o razón de ser de la organización, también se puede decir que esta sirve como una guía de orientación a seguir para alcanzar los objetivos de la organización que se encuentran plasmados en la visión de la misma, considerando a la visión como el máximo deseo de la empresa, quién empleará todos sus recursos disponibles para alcanzarla, incluyendo el talento humano.

2.1.2.4 El propósito de establecer objetivos

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. (THOMPSON & PETERAF, 2012, pág. 28)

No se puede controlar lo que no se puede medir, y lo que se logra medir, se puede mejorar. Es importante que los objetivos sean establecidos de manera correcta, al ser los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones, la cuales se describen en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 12: Razones para establecer objetivos



Fuente: THOMPSON, A. & PETERAF, M. (2012). *Administración Estratégica*. México
Elaborado por: David Molina P.

Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero realizables, a fin de que la organización se esfuerce para alcanzar todo su potencial.

2.1.2.5 Clasificación de los Objetivos

Para alcanzar los propósitos de la investigación, se clasifican los objetivos de la siguiente manera:

- ✚ Objetivos Organizacionales
- ✚ Objetivos Individuales
- ✚ Objetivos Políticos
- ✚ Objetivos a Corto plazo y Largo Plazo
- ✚ Objetivos de esfuerzo

2.1.2.5.1 Objetivos organizacionales

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, los diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas, que son para obtener provecho personal. (CHIAVENATO, 2009, pág. 72)

También se puede definir a los objetivos organizacionales como los compromisos que adopta la institución a mediano o largo plazo, dichos objetivos deberán estar plasmados en un plan institucional, que será la herramienta guía para la formulación de objetivos menores como los del Plan Operativo Anual de cada departamento o unidad.

Para que los objetivos organizacionales sean alcanzados, el gestor de talento humano debe definir las estrategias necesarias para concatenar los objetivos organizacionales con los de cada individuo que participa en ella, ya que estos serán los principales promotores del cumplimiento de dichos objetivos.

2.1.2.5.2 Objetivos individuales

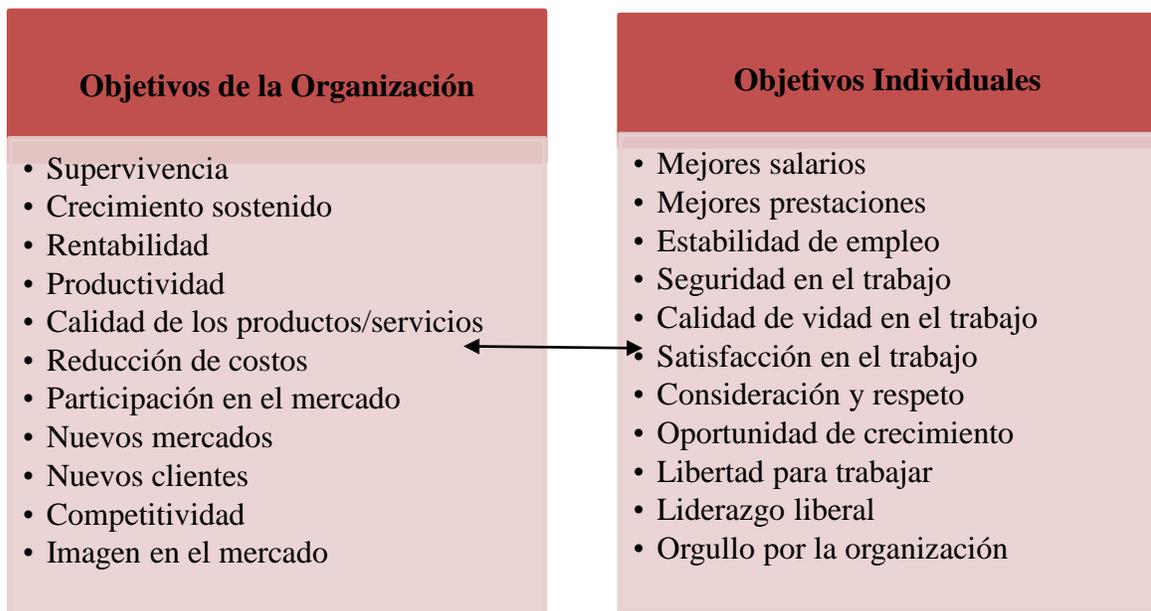
Se puede definir a los objetivos individuales como los anhelos o deseos que persigue de manera independiente cada persona, así, para un empleado, su objetivo principal puede ser colocarse a un puesto superior, que sus ingresos aumenten, tener mayor estabilidad laboral, entre otros. Es por ello que el Gestor de Talento Humano debe buscar la forma de vincular los objetivos individuales con los de la organización.

Los objetivos organizacionales o individuales se podrán diferenciar de mejor manera con el siguiente ejemplo: El objetivo de los empleados de una organización es obtener buenos sueldos, tener seguridad laboral o solo adquirir experiencia profesional, en cambio el objetivo de la empresa es prestar un servicio de calidad a la clientela, como base para la obtención de la mayor rentabilidad posible.

Los objetivos son la base de la eficacia de todo proceso, de nada serviría que todo este proceso se realizara con absoluta precisión si el objetivo no se encuentra coordinado o está mal fijado.

En la gráfica siguiente se muestran los diferentes objetivos organizacionales e individuales que deben ser concatenados.

Gráfico N° 13: Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas.



Fuente: CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 6.

2.1.2.5.3 Objetivo Político

Es ineludible dentro de la presente investigación hablar de este tipo de objetivos, ya que al tratarse de un Gobierno Autónomo Descentralizado, en donde su principal autoridad es elegida por elección popular, llegando a ser este un puesto político.

“Objetivo Político es la formulación concisa, de índole política, que expresa una meta o situación que el Gobierno o los responsables políticos del Ministerio o área sectorial pretende conseguir”. (RAMOS & SÁNCHEZ, 2013, pág. 10)

2.1.2.5.4 Objetivos a corto plazo y largo plazo

Los objetivos según su período de tiempo se dividen en:

a) Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales), dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. (THOMPSON & PETERAF, 2012, pág. 31).

Es decir los objetivos de corto plazo son los que se plantea la organización para alcanzarlos en un plazo de un año o menos. Según lo mencionado por Thompson & Peteraf, en el caso de esta investigación los accionistas representarían las diferentes autoridades como podría ser el alcalde, concejales, jefes departamentales o los diferentes niveles de gobierno que están por encima de las autoridades municipales.

b) Objetivos de largo plazo

Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. (THOMPSON & PETERAF, 2012, pág. 31)

Los objetivos mayores a un año obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después.

Los objetivos de mayor plazo suelen dividirse en otros de menor plazo, por ejemplo: en el caso de un GAD municipal en donde la permanencia de un alcalde es de 5 años, período de tiempo para el cual se elabora una planificación con sus respectivos objetivos, estos objetivos podrán dividirse en anuales, y estos en semestrales, trimestrales o mensuales. Esta subdivisión permite ir dando el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y a la vez poder realizar las correcciones pertinentes de ser necesario.

Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad. (THOMPSON & PETERAF, 2012, pág. 31)

c) Objetivos de esfuerzo

Los objetivos de esfuerzo presionan un desempeño excepcional y ayudan a impedir el conformismo con modestas ganancias en el desempeño organizacional. (THOMPSON & PETERAF, 2012, pág. 31)

Lo ideal es que los gestores de talento humano se planteen el ejercicio de fijar objetivos como una herramienta para que la institución se esfuerce en desarrollar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles.

2.1.2.6 Los objetivos en los diferentes niveles de la organización

El establecimiento de objetivos no debe limitarse a los que fija la alta administración para el desempeño de la organización, las metas deben separarse en objetivos de desempeño para cada departamento, unidad o persona.

Así, establecer objetivos es un proceso descendente que debe llegar hasta los niveles más bajos de la organización. La situación ideal es un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se comprometa con entusiasmo en producir resultados en su área de responsabilidad que contribuyan a la consecución de las metas de desempeño y visión estratégica de toda la empresa. (THOMPSON & PETERAF, 2012, pág. 33)

Cada unidad organizacional debe encargarse de establecer sus propias metas de desempeño que apoyen y no obstruyan la consecución de los objetivos de la organización. Todas unidades organizacionales deben conocer su rol estratégico en la organización y estar dispuestas a ayudar a la institución a avanzar por el rumbo establecido.

2.1.2.7 Principios de los objetivos

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. (BELTRÁN, 2010, pág. 50)

Los principios que se pueden considerar al momento de formular un objetivo se resumen en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 14: Principios de los Objetivos



Fuente: Ponce, A.; *Administración por Objetivos*

Elaborado por: David Molina P.

2.1.2.8 Reglas sobre los objetivos

Se puede decir que los objetivos tienen las siguientes reglas

- No debe confundirse los objetivos con algunos de los síntomas.
- No debe confundirse los objetivos con los medios de alcanzarlo.
- Los objetivos deben fijarse por escrito
- ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?

2.1.3 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

2.1.3.1 Reseña histórica

Al hablar del GAD municipal del cantón Chunchi, la historia hace referencia a que el nombre de “Chunchi”, proviene de vocablos Cañari. Chunchi hasta el siglo XVIII, se menciona como parte del corregimiento de Alausí.

Con el propósito de buscar su independencia y cantonización, el 24 de febrero de 1942, se conformó el COMITÉ PRO EDUCACIÓN E INTERESES POPULARES DE LA PARROQUIA DE CHUNCHI, presidido por el señor Miguel León Bermeo. Dentro de las actividades principales de este Comité estaban las múltiples gestiones para conseguir la cantonización de Chunchi.

El 4 de julio de 1944 el Dr. José María Velasco Ibarra, presidente de la república, en ejercicio de los poderes y mediante “Decreto de Cantonización N.268” erige al cantón Chunchi, (Ver anexo N° 1 / pág. 161), pasando a ser uno más de la provincia de Chimborazo. Creándose así el primer Concejo Municipal de Chunchi que sería presidido por Sr. Joel Trujillo C.

2.1.3.2 Imagen corporativa

2.1.3.2.1 Misión

Somos un Gobierno Autónomo Descentralizado innovador, transparente y sostenible, que impulsa equitativamente el desarrollo del cantón, brinda calidad, excelencia y eficacia en sus servicios, formado por un equipo humano comprometido, capacitado y proactivo; institucionaliza la participación ciudadana en la gestión y optimiza sus recursos para el aseguramiento del buen vivir de todos sus habitantes.

2.1.3.2.2 Visión

En el año 2024, el cantón Chunchi, ha reducido los índices de pobreza por necesidades básicas insatisfechas y por ingresos, asegura para las futuras generaciones un ambiente libre de contaminación, dando cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República en lo referente al Buen Vivir.

2.1.3.2.3 Valores corporativos

- ✚ Honestidad
- ✚ Respeto
- ✚ Lealtad
- ✚ Solidaridad
- ✚ Confianza mutua
- ✚ Justicia social
- ✚ Creatividad
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Actitud positiva al cambio
- ✚ Calidad del servicio

2.1.3.3 Objetivos estratégicos institucionales del GAD municipal de Chunchi

Los objetivos estratégicos planteados en el PDOT 2012-2024 son los siguientes:

OBJETIVO 1:

Fortalecer la atención integral a familias de todos los migrantes del cantón, hasta el año 2017.

Metas del objetivo 1

1. Implementar por lo menos dos proyectos de Desarrollo Psico-Social en el Centro de Apoyo Integral para familias de migrantes, hasta el año 2015.
2. Ejecutar un programa de nutrición infantil en el Centro de Apoyo integral para familias de migrantes, hasta el año 2014.

3. Acondicionar las aceras y accesos de 3 barrios céntricos para la circulación de personas con capacidades especiales, hasta el año 2015.

OBJETIVO 2:

Fortalecer la atención integral a familias de todos los migrantes del cantón, hasta el año 2017.

Metas del objetivo 2

1. Diversificar la producción agrícola y pecuaria, con por lo menos el 30% de familias más pobres por ingresos del cantón, hasta el año 2016.
2. Elevar los rendimientos de la producción agrícola de sus principales cultivos en un 30%, hasta el año 2016.
3. Elevar los rendimientos de la producción lechera en un 25%, con por lo menos el 30% de hatos ganaderos, hasta el año 2016.

OBJETIVO 3:

Ampliar los sistemas de dotación de servicios básicos (agua segura, alcantarillado, sistemas de tratamiento de desechos sólidos), hasta el año 2018.

Metas del objetivo 3

1. Mejorar la calidad de agua segura con las parroquias de Gonzol y Compud, hasta el año 2015.
2. Dotar de implementos para el mejoramiento de la calidad de agua en el ámbito familiar, con por lo menos el 70% de familias, hasta el año 2016.
3. Construcción del sistema de tratamiento de aguas servidas y alcantarillado de las cuatro cabeceras parroquiales, hasta el 2016.
4. Ampliar a dos frecuencias por semana de recolección de basura inorgánica en las cuatro cabeceras parroquiales, hasta el año 2014.

OBJETIVO 4:

Fortalecer el sistema vial urbano, hasta el año 2018.

Metas del objetivo 4

1. Mejorar los sistemas de drenaje vial en las cuatro cabeceras parroquiales, hasta el año 2016.
2. Fortalecer y acondicionar la capa de rodadura de las principales calles de la zona urbana de las cuatro parroquias rurales, hasta el año 2016.
3. Mantener la capa de rodadura de la zona urbana del cantón, hasta el año 2017.

2.1.3.4 Objetivo general del plan de desarrollo y ordenamiento territorial

“Mejorar las condiciones para alcanzar el buen vivir en los habitantes del cantón Chunchi.”

2.1.3.4.1 Objetivos estratégicos del plan de desarrollo y ordenamiento territorial

1. Incrementar el volumen de recaudaciones municipales
2. Fortalecer el sistema de participación ciudadana en la gestión municipal
3. Lograr un nivel de satisfacción de los usuarios en la calidad de los servicios de por lo menos el 65%
4. Institucionalizar el sistema de rendición de cuentas
5. Disponer de un plan de contingencias para enfrentar desastres naturales
6. Incrementar la cobertura y mejorar los servicios e infraestructura básica de la comunidad del Cantón Chunchi.
7. Ampliar y fortalecer los servicios de asistencia social
8. Actualizar periódicamente el Plan de Ordenamiento Cantonal

9. Lograr un nivel de satisfacción laboral del personal de la institución de por lo menos el 65%
10. Fortalecer el programa de promoción y difusión cultural y de rescate de la identidad y valores
11. Sentar las bases para asumir nuevas responsabilidades en el proceso de descentralización
12. Mejorar el sistema de recolección y disposición final de desechos sólidos.

2.1.4 UNIDAD HIPOTÉTICA

2.1.4.1 Hipótesis

El análisis de la gestión del talento humano en el GAD Municipal de Chunchi incide en la consecución de los objetivos institucionales, período 2014.

2.1.4.2 Variables

2.1.4.2.1 Variable independiente

Gestión del talento humano.

2.1.4.2.2 Variable dependiente

Objetivos institucionales del GAD Municipal de Chunchi.

2.1.4.3 Operacionalización de las variables

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS ^E
<p>Variable independiente: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>Procesos y políticas encaminadas a reconocer si la administración cuenta con el número y tipo de personas en los lugares exactos, aprovechando y desarrollando sus conocimientos y habilidades de ser necesario.</p>	<p>Procesos</p> <p>Políticas</p> <p>Perfil profesional</p> <p>Conocimientos y habilidades</p>	<p>Personal reclutado y seleccionado</p> <p>Niveles de ausentismo</p> <p>Frecuencia y resultado de evaluaciones de desempeño</p> <p>Planes de capacitación</p> <p>Índices de rotación.</p> <p>Numero de políticas establecidas por el departamento de T. H.</p> <p>Numero de políticas aplicadas por el departamento de T. H.</p> <p>Índice de cumplimiento de las políticas</p> <p>Edad</p> <p>Preparación</p> <p>Experiencia</p> <p>Número de personas capacitadas</p> <p>Número de horas de capacitación por persona</p> <p>Compatibilidad con el puesto.</p>	<p>ENCUESTA: Cuestionario</p> <p>ENTREVISTA: Guía de entrevista</p> <p>OBSERVACIÓN: Guía de Observación</p>

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS ^E
Variable dependiente: OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI	Conjunto de metas o resultados que se pretende alcanzar en un período determinado, por los diferentes departamentos y personas que conforman una organización.	Resultados organizacionales Departamentos Períodos de tiempo	Numero de objetivos institucionales planteados Numero de metas cumplidas Numero de objetivos departamentales planteados Numero de metas departamentales cumplidas Porcentaje mensual de alcance de los objetivos Porcentaje anual de alcance de los objetivos.	ENCUESTA: Cuestionario ENTREVISTA: Guía de entrevista OBSERVACIÓN: Guía de Observación

Elaborado por: David Molina P.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 MÉTODO

La presente investigación, relacionada con el problema de Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Chunchi, se realizó utilizando el Método Hipotético Deductivo.

El Método Hipotético Deductivo es el conjunto de pasos lógicos que se sigue para buscar la solución a un determinado problema, que consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones a los problemas planteados y en comprobarla con los datos disponibles.

El método Hipotético Deductivo tiene varios pasos esenciales:

a) Observación

En esta fase se revela el problema, mediante la observación de las actividades y procedimientos, que en este caso involucran a la Gestión del Talento Humano.

Se reconoce el origen o las razones por las que se está dando el problema, registrando una serie de hechos significativos, además se aplicará una serie de indicadores que hagan posible la medición y cuantificación del problema.

b) Formulación de la hipótesis

Se procede a plantear la hipótesis, que en este caso será determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano con respecto a la consecución de los objetivos institucionales.

c) Verificación o contrastación de la hipótesis

Al haber formulado la hipótesis se procedió a la verificación pertinente, mediante el estudio de sus variables y los diferentes indicadores de los mismos, los cuales permitirán documentar la veracidad del problema. Durante el proceso de estudio se comprobó si la Gestión del Talento Humano incide con la consecución de los objetivos institucionales.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue descriptiva y exploratoria.

- De tipo descriptiva, ya que como su palabra lo dice, se describió el problema, las razones y las posibles consecuencias si el mismo persiste; partiendo del paradigma critico-propositivo que utilizó el investigador.
- Exploratoria, porque se examinó y analizó los diferentes documentos, archivos magnéticos e información de la empresa, entre otros. Además se enfocó en el análisis de los diferentes criterios y comportamientos de las personas que se encuentran relacionadas directa e indirectamente con la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Chunchi.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se diseñó como trabajo de campo y documental.

- **De campo**, ya que se realizó en el lugar de la investigación, acudiendo hasta el lugar mismo donde suceden los hechos, en este caso al GAD Municipal de Chunchi.
- **Documental**, se solicitó documentos relacionados a la gestión del talento humano, para verificar y analizar el cumplimiento, y eficiencia de los diferentes planes, objetivos, procedimientos y actividades del GAD Municipal. También se considera que es documental ya que se analizó una serie de libros y documentos físicos y magnéticos que respaldan la base científica y bibliográfica de este trabajo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

La población involucrada en la investigación estuvo constituida por los siguientes grupos:

Cuadro N° 9: Población de estudio

INFORMANTES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUTORIDADES (Alcalde y concejales)	6	0.64%
JEFES DEPARTAMENTALES	4	0.42%
EMPLEADOS Y TRABAJADORES	177	18.75%
FAMILIAS QUE RECIBEN ALGÚN SERVICIO DEL GAD M. (población urbana 3874 / integrantes promedio de una familia 5) Se ha dividido para 5 ya que según el INEC es el número promedio de integrantes de una familia ecuatoriana.	757	80.19%
TOTAL	944	100%

Fuente: Departamento de T. H. del GAD Municipal de Chunchi - INEC - UNACH- UFAP 2015
Elaborado por: David Molina P.

3.4.2 MUESTRA

La muestra se calculó considerando únicamente a los empleados y trabajadores del GAD Municipal, y a las familias que reciben algún servicio por parte de esta institución, en el caso de las autoridades y jefes departamentales se tomó en cuenta a todos para realizar las entrevistas y encuestas respectivamente.

A continuación la fórmula del cálculo de la muestra:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

Empleados y trabajadores

$$n = \frac{177}{0.0025*(177-1)+1}$$

$$n = 123$$

Familias

$$n = \frac{757}{0.0025*(757-1)+1}$$

$$n = 262$$

Los resultados de la muestra se incluyen en la siguiente tabla:

Cuadro N° 10: Muestra

ENCUESTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
AUTORIDADES	6	1.52 %
JEFES DEPARTAMENTALES	4	1.01 %
EMPLEADOS Y TRABAJADORES	123	31.14%
FAMILIAS QUE RECIBEN ALGÚN SERVICIO DEL GAD M.	262	66.33%
TOTAL DE ENCUESTAS	395	100%

Fuente: Cuadro N° 9

Elaborado por: David Molina P.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 TÉCNICAS

- Observación: se observaron documentos con información referente a la Gestión del Talento Humano en la organización.
- Encuesta: se aplicaron encuestas para reconocer criterios y comportamientos de los empleados (incluyen jefes departamentales) y familias que se encuentran relacionadas directa e indirectamente con la institución.
- Entrevista: se entrevistó a las autoridades y al Jefe de Recursos Humanos del GAD Municipal de Chunchi, considerando el rol que desempeñan en la consecución de los objetivos institucionales.

3.5.2 INSTRUMENTOS

- Guía de observación
- Cuestionario

- Guía de entrevista.

3.6 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS

Para el análisis de los datos e información obtenida, se utilizó una serie de herramientas, entre las cuáles se podrán destacar cuadros y gráficos estadísticos, cabe indicar que dicha información será obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos, antes mencionados.

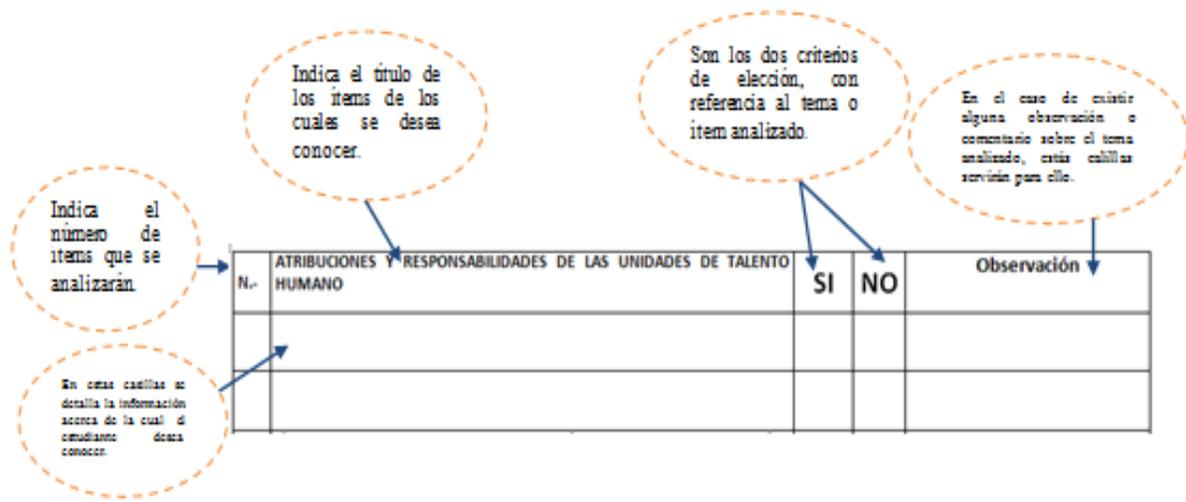
3.7 PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.7.1 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL

Al momento de recolectar la información necesaria para el análisis de la gestión del talento humano en el GAD municipal de Chunchi, se ha utilizado como herramienta una Ficha de Información, la cual ha sido elaborada con la finalidad de que mediante esta, el Jefe de Talento Humano de la institución indique su criterio, acerca de una serie de actividades y elementos que ayudará a evaluar la gestión del talento humano.

La ficha de información está compuesta de la siguiente manera:

Gráfico N° 15: Ficha de evaluación de la gestión del Talento Humano



Elaborado por: David Molina P.

Como se puede ver las partes que conforman la Ficha de Evaluación utilizada en la presente investigación son las siguientes:

- ✓ **Encabezado.-** En este caso en esta parte de la ficha se detalla la información general, como es: Nombre del documento, Nombre del Alumno, Fecha de levantamiento de información, Nombre del Jefe de Talento Humano, Período que lleva en el cargo y las indicaciones correspondientes para el llenado de la ficha.
- ✓ **Cuerpo.-** El cuerpo de la ficha está compuesto por un grupo de matrices en donde se analiza cada una de las variantes que afectan a la gestión del talento humano o sus subsistemas, en dichas matrices se introduce una serie de ítems con información de la cual se requiere conocer.
- ✓ **Firma de Responsabilidad.-** Aquí la persona encargada de proporcionar la información procede a firmar al final del documento, a fin de dar credibilidad y veracidad a la información presentada.

3.7.1.1 Análisis de la Unidad de Talento Humano

Para iniciar el análisis de la gestión del talento humano del GAD municipal de Chunchi, se empezará el estudio, enfocándose en la Unidad de Talento Humano, por lo cual se trae a mención el Art.52 de la Ley Orgánica de Servicio Público, el cual indica las principales atribuciones y responsabilidades de este departamento.

Cabe indicar que la ficha que se presenta a continuación ha sido llenada personalmente por el Jefe de Talento Humano del GAD, en respuesta a oficio presentado con fecha 8 de junio de 2015 (Ver anexo N° 3 / pág. 170), en el cual se solicita dé a conocer cierta información referente a los subsistemas de la Administración del Talento Humano.

A continuación se analiza la Tabla N° 1 de la Ficha de Información, (Ver anexo N° 2 / pág. 160), que refiere a las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Talento Humano, según la LOSEP, se ha pedido al encargado de la Unidad emita su criterio según los ítems propuestos.

Después de analizar la ficha de información, de las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Talento Humano, se exponen los resultados:

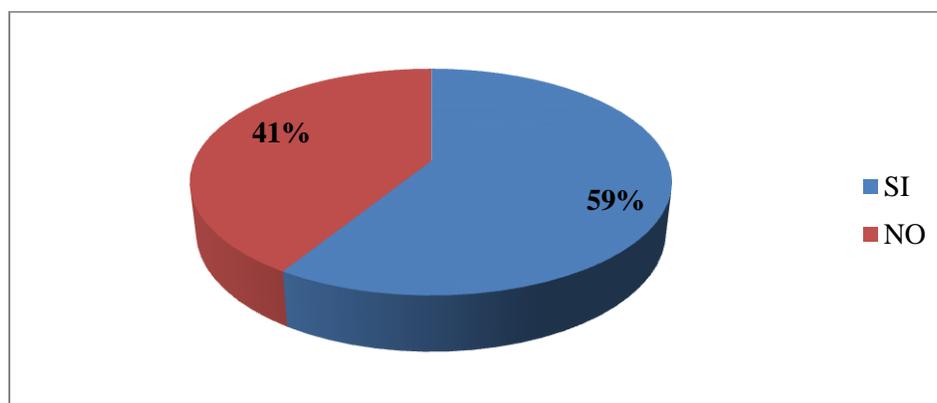
Cuadro N° 11: Cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de T. H.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	59%
NO	7	41%
TOTAL	17	100%

Fuente: Jefe de Talento Humano del GAD. / Junio 2015
Elaborado por: David Molina P.

De igual manera los resultados se expresan en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 16: Índice de cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de T. H.



Fuente: Cuadro N° 11
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Como se pudo ver en el gráfico anterior de las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Talento Humano, descritas en la Ley Orgánica de Servicio Público, un 59 % de estas si se cumplen en el GAD municipal de Chunchi, pero un 41 % no se cumplen.

- **Interpretación**

Por lo cual a continuación se tratará de dilucidar las razones por las que este 41% de las atribuciones y responsabilidades no se cumple.

- ✓ En el caso del ítem 4, literal “d”, que menciona de la elaboración y aplicación de los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales. Al haber asumido recientemente las funciones el Jefe de Talento Humano desconoce la razón por la que no se han elaborado dichos manuales. Se conoce acerca del tema, es que la máxima autoridad del GAD en la actualidad ya ha contratado una persona para que se encargue de la elaboración de los manuales.
- ✓ El ítem 5, literal “e”, acerca del Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones; en la Unidad de Talento Humano se desconoce totalmente del tema, en lo que se refiere a remuneraciones esto es manejado por otro nivel en la organización, estando fuera del alcance de esta Unidad.
- ✓ Acerca del ítem 7, literal “g”, en la institución no existe ningún Sistema Informático Integrado del Talento Humano.
- ✓ Ítem 8, literal “h”, el GAD municipal de Chunchi no tiene ningún documento o manual de planificación anual del talento humano institucional.
- ✓ En el caso del ítem 9, literal “i”, no se aplica la norma técnica emitida 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. Se desconoce las razones por las cuales no se cumple esto.
- ✓ El ítem 13, literal “m”, acerca de poner en conocimiento de la Controlaría General del estado los casos de incumplimiento de la LOSEP, en el caso del GAD no se lo ha hecho.
- ✓ Ítem 17, literal “p”, el hecho de no existir un documento o manual de Planificación del Talento Humano o de Capacitación, hace difícil coordinar la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación del Servicio Público.

La Tabla N° 2 (ver anexo N° 2 / pag. 163), de la Ficha de Información tiene como objetivo analizar la concordancia que existe entre las funciones que cumple el Jefe de Talento Humano y las que se describen en el orgánico estructural del GAD municipal.

Se ha obtenido los siguientes resultados:

Cuadro N°12: Cumplimiento de la funciones de Jefe de T. H.

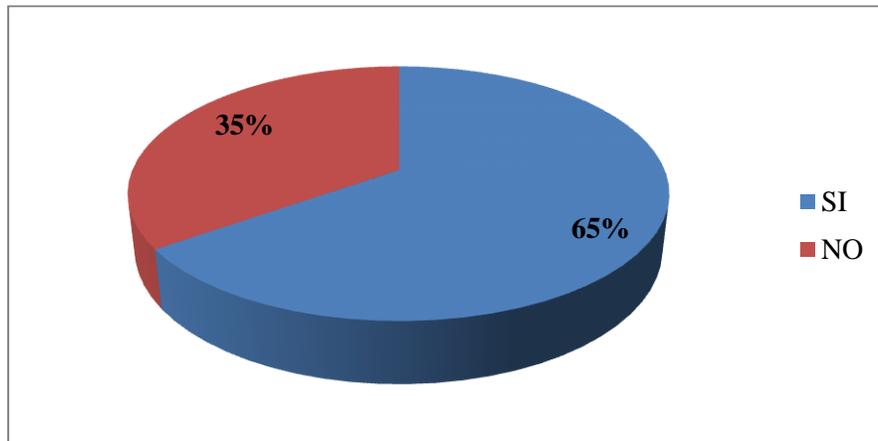
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	65%
NO	8	35%
TOTAL	23	100%

Fuente: Jefe de Talento Humano del GAD. / Junio 2015

Elaborado por: David Molina P.

A continuación se puede ver de manera gráfica los resultados descritos en la tabla anterior.

Gráfico N° 17: Índice de cumplimiento de las responsabilidades del Jefe de T. H.



Fuente: Cuadro N° 12

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Como se puede ver en el gráfico anterior del índice de cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades asignadas al Jefe de Talento Humano, según el orgánico estructural de GAD Municipal. Se puede ver que tan solo un 65 % de estas si son cumplidas y un 35 % no se cumplen.

- **Interpretación**

Por lo cual a continuación se interpreta los resultados, describiendo las atribuciones y responsabilidades que no son cumplidas por el Jefe de Talento Humano:

- ✓ Subsistema de Clasificación de puestos: aplicar el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en la Institución.
- ✓ Subsistema de planificación del talento humano-planificar y aplicar las normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, en función de la estructura administrativa y actualizar con el plan de desarrollo cantonal. La planificación institucional del talento humano será remitida y será sometida a su respectivo órgano legislativo.
- ✓ Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones. En lo que se refiere a este ítem se puede decir que la Unidad de Talento Humano es considerada como un órgano de control y ejecución en la institución.
- ✓ Elaborar los manuales de administración y procedimientos en materia de Recursos Humanos así como los proyectos de Ordenanza sobre el tema. No existe evidencia de que se haya creado algún manual de procedimientos para cualquiera de las áreas en la institución.
- ✓ Asesorar en los diferentes procesos en materia administrativa y legal, sobre el manejo de los recursos humanos a la autoridad nominadora. Al existir en el GAD un Asesor personal del Alcalde y un Asesor Jurídico en la institución, el Jefe de Talento Humano se deslinda de esta responsabilidad.
- ✓ Administrar sistemas estadísticos de información de su área de trabajo. No existe ningún sistema estadístico de información relacionada al Talento Humano.
- ✓ Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores. Al no existir un plan de capacitación anual en la institución, las capacitaciones son coordinadas y gestionadas de manera independiente por cada departamento o su vez de manera directa por la Alcaldía.

3.7.1.2 Sistema integrado de desarrollo del Talento Humano

Según el Art. 53 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es:

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

De igual manera el Art. 54 del mismo cuerpo legal habla de su estructuración, mencionando que el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por:

- Planificación del talento humano
- Clasificación de puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Formación, capacitación, desarrollo profesional
- Evaluación del desempeño.

A continuación se analiza cada uno de los subsistemas mencionados en la Ley, con la finalidad de conocer su concordancia con dicho cuerpo legal y ver cómo se están llevando a cabo cada uno de estos en el GAD municipal de Chunchi.

3.7.1.2.1 Subsistema de planificación del Talento Humano

Según el Art. 55 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), “Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente”.

El Art. 56 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), en su párrafo tercero indica: “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo”.

Al momento de analizar el Subsistema de Planificación del Talento Humano en el GAD municipal de Chunchi, se lo realizará de la misma manera como se lo ha hecho anteriormente, aquí el Jefe de Talento Humano indica su criterio POSITIVO o NEGATIVO, acerca de ciertos aspectos relevantes de este subsistema.

La ficha de información en su Tabla N° 3 (ver anexo N° 2 / pág. 166), analizan el cumplimiento de una serie de aspectos del Subsistema de Planificación. De ello se tiene los siguientes resultados:

Cuadro N° 13: Análisis del Subsistema de Planificación

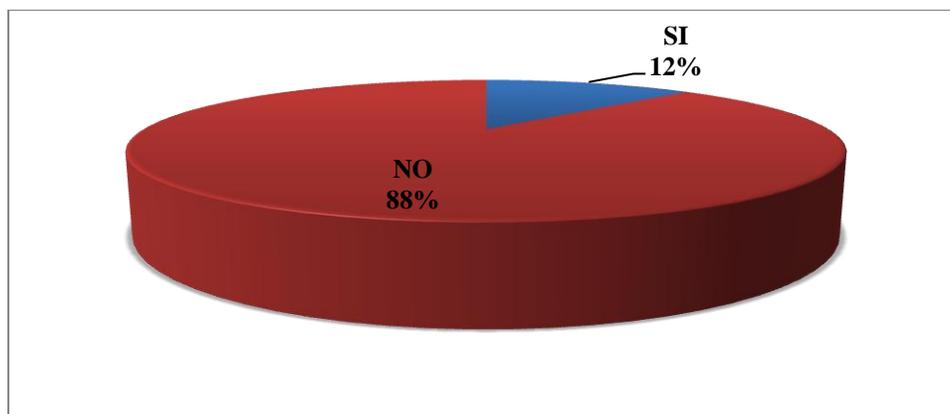
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12,50%
NO	7	77,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefe de Talento Humano del GAD. / Junio 201

Elaborado por: David Molina P.

Cabe indicar que de los 9 ítems propuestos en la ficha de información, únicamente se ha considerado los 8 primeros, ya que el último que refiere a la supresión de puestos no es determinante al momento de calcular un índice de cumplimiento de este subsistema.

Gráfico N° 18: Análisis del Subsistema de Planificación



Fuente: Cuadro N° 13

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El 12.5% por ciento de los ítems propuestos para analizar el Subsistema de Planificación del Talento Humano se cumplen y el 87.50% no se cumplen.

- **Interpretación**

A continuación se interpreta los resultados, separándoles en dos grupos: Aspectos Positivos y Aspectos Negativos en cuanto al Subsistema.

Aspectos Positivos

- ✓ Según la ficha de información el GAD municipal cuenta con la cantidad necesaria de recurso humano para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y eficaz. El número de personas que dependen laboralmente de esta institución es de que se 181.
- ✓ Se puede considerar otro aspecto positivo a que los contratos ocasionales son autorizados por la autoridad nominadora, cumpliéndose así la ley, según el Art. 58 de la LOSEP. Los contratos son autorizados previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.
- ✓ La ley indica que la contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante. Esto si se cumple ya que según el Jefe de Talento Humano de la institución el número de personas que laboran con un contrato ocasional es de 35, ya que esta cantidad únicamente es el 19% del total de personas que se encuentran laborando en el GAD.

Aspectos Negativos

- ✓ El GAD no cuenta con una planificación anual propia del talento humano. De igual manera el órgano legislativo está consciente de esta deficiencia, reconociéndolo como uno de los principales problemas para gestionar el Talento Humano.

- ✓ Pese a contar con el número de personas requeridas para llevar a cabo sus operaciones, según el Jefe de Talento Humano de la institución, el GAD no cuenta con un recurso humano de calidad.
- ✓ No se realiza convenios de pasantías o prácticas. Se desconoce los motivos.
- ✓ Dentro de su presupuesto no se incluye, una partida que permita retribuir económicamente a los estudiantes que realizan pasantías o prácticas en la institución.
- ✓ Los pasantes o practicantes no reciben el reconocimiento económico establecido por el Ministerio de relaciones laborales.

Datos de importancia

- ✓ Por fuentes internas de la institución se conoce que el GAD si recibe a estudiantes universitarios, para que realicen sus pasantías o prácticas profesionales, pero no se realiza ningún convenio que documente el paso por la institución, ni se sabe se haya dado algún reconocimiento económico. Esto se hace por ayudar a los estudiantes, ya que la institución no cuenta con una partida presupuestaria para el pago de sus servicios a los practicantes o pasantes.
- ✓ Se estima que el número de empleados con contrato ocasional no sobrepasa el 20% de la totalidad del personal de la institución, aplicando la siguiente fórmula:

Porcentaje de personas con contrato ocasional

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ personas con contrato ocasional}}{\text{N}^\circ \text{ total de personal}} * 100$$

Porcentaje de personas con contrato ocasional

$$= \frac{35}{177} * 100$$

Porcentaje de personas con contrato ocasional = 19. 34 %

- Acerca de la supresión de puestos, en el año 2014 no se ha aplicado.

3.7.1.2.2 Subsistema de clasificación de puestos del servicio público

Según el Art. 61 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), “El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley”.

En concordancia con lo anterior el Art. 3 de la ley en mención, habla acerca de la aplicación obligatoria de la clasificación de puestos, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, incluido los gobiernos autónomos descentralizados.

El Art. 62 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), en su párrafo tercero menciona: “En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos.”

Datos de importancia:

Según el Jefe de Talento Humano del GAD, en esta institución en el año 2014 y hasta la actualidad no se aplica ningún subsistema de clasificación de puestos. Las razones por las que está institución no cuenta con esta herramienta pueden ser las siguientes:

- ✚ Los cambios de administración.
- ✚ Ausencia de personal con los conocimientos necesarios para la elaboración de este manual de clasificación de puestos.
- ✚ Desconocimiento de la ley, por parte de las autoridades y el órgano legislativo del GAD.
- ✚ Falta de presupuesto para la contratación de una consultoría o los profesionales pertinentes para que elaboren el manual de clasificación de puestos.

Al no contar con esta herramienta se pueden presentar los siguientes problemas.

- Incertidumbre en pisos y techos del puesto, se desconoce los niveles de remuneración a los que debe acogerse el empleado.
- Ausencia de manuales de funciones y procedimientos.
- Se desconoce la ubicación correcta dentro de la estructura administrativa.
- Se realiza una evaluación del desempeño poco objetiva, ya que las funciones y responsabilidades deberán estar detalladas en el manual de clasificación de puestos.
- Al momento de no poseer un manual de clasificación de puestos, impide seleccionar de manera adecuada al personal, ya que en este documento debe constar los requisitos e impedimentos legales para ocupar el cargo.

3.7.1.2.3 Subsistema de selección de personal

Según el Art. 63 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010):

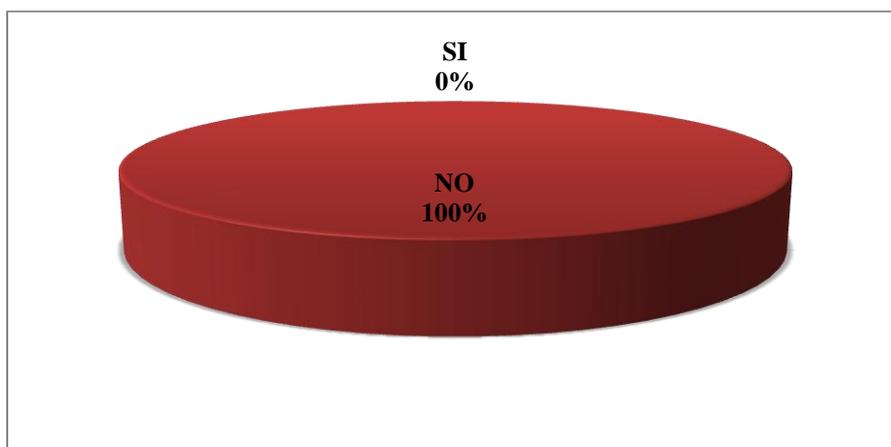
Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con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

En la Tabla N°4 de la Ficha de Información (ver anexo N°2 / pág. 167), se examina una serie de factores relacionados a la selección de personal, a fin conocer ciertos datos relevantes acerca de cómo se lleva a cabo este subsistema en el GAD municipal. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Cuadro N° 14: Subsistema de Selección de Personal

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Jefe de Talento Humano del GAD. / Junio 2015
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 19: Análisis del Subsistema de Selección de Personal

Fuente: Cuadro N° 14
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis:**

Según el gráfico anterior, de acuerdo a los ítems propuestos para analizar el subsistema de selección de personal, el 100% de estos no se cumplen en el GAD municipal.

- **Interpretación:**

Se interpreta a continuación los resultados:

- ✓ El GAD municipal no contrata personal con algún tipo de discapacidad, enfermedades catastróficas y/o a familiares de estos. Se desconoce las razones por las que no lo hace.
- ✓ El GAD no cuenta con un 4% de personal con discapacidad y/o enfermedades catastróficas. Únicamente cuenta con 3 personas con estas características, los cuales representan tan solo el 1,65 % del total de empleados. Incumpléndose con esto el artículo 64 de la LOSEP.
- ✓ El GAD municipal no cuenta con un documento donde se describa el procedimiento para la selección del personal.

- ✓ El personal contratado durante el año 2014 no ha sido incorporado mediante la aplicación de la ordenanza de reclutamiento y selección de personal que se mantiene vigente en el GAD municipal.

De igual manera se solicitó información del número total de personas que fueron contratadas durante el año 2014 y cuántas fueron contratadas mediante un concurso de méritos y oposiciones, pero no se recibió información al respecto, por lo que es imposible analizar el cumplimiento del Art. 66 de la LOSEP, en donde se menciona que los puestos vacantes serán llenados mediante un concurso público de merecimientos y oposición.

Proceso de selección según ordenanza del GAD municipal

Según la Norma Técnica de Selección de Personal (2015), propuesta por el Ministerio de Relaciones Laborales, esta es un herramienta que facilita a las Unidades de Administración del T.H., de las instituciones del estado sujetas a la LOSEP, escoger a la persona más idónea para ocupar el puesto, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción de puestos y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las o los postulantes.

En el capítulo IV de la “Ordenanza que reglamenta el reclutamiento y selección de personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi”, que fue conocida, discutida y aprobada por el Concejo Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi, en dos Sesiones Ordinarias celebradas los días 13 y 30 de septiembre del 2013, se mencionan las fases para la aplicación de dicho proceso, mismas que se describen en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 20: Proceso de selección descrito en ordenanza del GAD municipal de Chunchi



Fuente: Jefe de Talento Humano del GAD / Investigación realizada / Junio 2015

Elaborado por: David Molina P.

3.7.1.2.4 Subsistema de formación y la capacitación

Según el Art. 69 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), indica:

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.

De igual manera el Art. 70. menciona que el subsistema de capacitación y desarrollo de personal es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

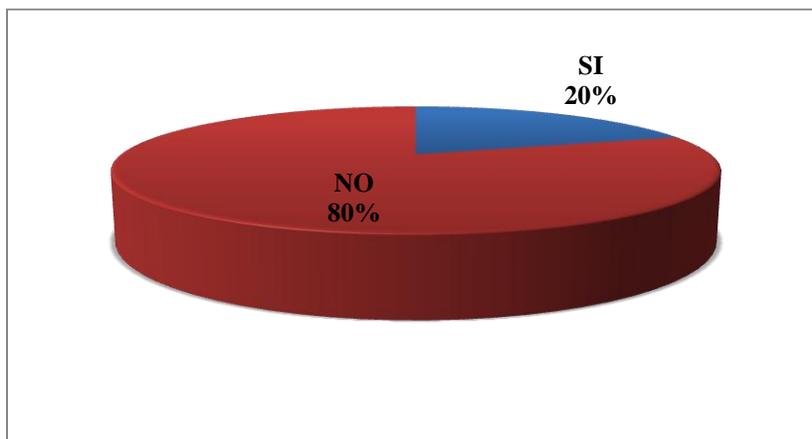
En la Tabla N° 5 de la Ficha de Información (ver anexo N° 2 / pág. 168), se analiza aspectos relacionados al subsistema de Formación y Capacitación.

A continuación los resultados:

Cuadro N° 15: Análisis del Subsistema de Formación y Capacitación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Jefe de Talento Humano del GAD. / Junio 2015
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 21: Análisis del Subsistema de Formación y Capacitación

Fuente: Cuadro N° 15
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De los 5 ítems propuestos para analizar el Subsistema de Formación y Capacitación, el 80% de estos no se cumplen en la institución y el 20% restante si se cumple.

- **Interpretación**

Se interpreta a continuación los resultados:

- ✓ El GAD municipal de Chunchi no cuenta con un plan de capacitaciones anual. Pese a esto el Jefe de Talento Humano ha mencionado que si se dan capacitaciones de manera permanente.
- ✓ Esta institución no cuenta con algún método o procedimiento para reconocer las necesidades de capacitación en la organización.
- ✓ El personal capacitado no está sujeto a un seguimiento de las habilidades y conocimientos adquiridos.
- ✓ El personal capacitado no cumple con la obligación de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Dentro de la norma técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, el Ministerio de Relaciones Laborales, propone el siguiente indicador a fin de medir el porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitación.

$$\% \text{ CPAC} = \frac{\text{N. de capacitaciones ejecutadas}}{\text{N. de capacitaciones planificadas}} * 100$$

No ha sido posible evaluar dicho indicador ya que en el departamento de Talento Humano del GAD no cuenta con una planificación anual de capacitaciones y tampoco cuenta con dato del número de capacitaciones que fueron realizadas en el año 2014. De igual manera se desconoce el número exacto de personas que fueron capacitadas, pero los resultados de las encuestas indican que un 23 % de empleados ha sido capacitado en el último año.

Es preciso considerar lo que menciona el Art. 73 de la LOSEP: La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación.

3.7.1.2.5 Subsistema de Evaluación del Desempeño

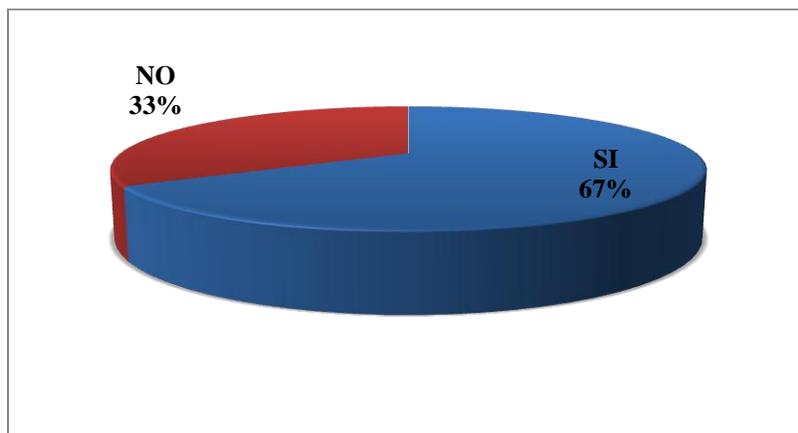
Según el Art. 76 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), indica: “Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.”

La Tabla N.6 de la Ficha de Información (ver anexo N°2 / pág. 169) es utilizada para la evaluación de este subsistema. A continuación los resultados obtenidos:

Cuadro N° 16: Análisis del Subsistema del Evaluación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Jefe de Talento Humano del GAD. / Junio 2015
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 22: Análisis del Subsistema del Evaluación

Fuente: Cuadro N° 16
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De los 6 ítems planteados para el análisis del Subsistema de Evaluación del desempeño, 4 de ellos han tenido una respuesta positiva representando un 67% del total y tan solo 2 tienen una respuesta negativa lo cual equivale a un 33%.

- **Interpretación**

A continuación se interpreta los resultados:

- ✚ Las evaluaciones de desempeño no son utilizadas como una herramienta de administración, ni siquiera para reconocer las necesidades de capacitación, únicamente se realizan para cumplir con la ley, es decir como un formalismo
- ✚ En el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Chunchi no se fomenta la autoevaluación de los empleados.

Datos de importancia:

- La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo

de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de Ley Orgánica de Servicio Público (2010).

- La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

3.7.1.3 La Carrera del Servicio Público

Según el Art. 82 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), indica:

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a motivar el ingreso y la promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente dentro de una secuencia de puestos que pueden ser ejercidos en su trayectoria laboral, sobre la base del sistema de méritos. (pág. 55)

3.7.1.3.1 Del ingreso al GAD municipal de Chunchi

Según la Ordenanza que contiene el Reglamento Interno para la Administración del Talento Humano Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi, en su capítulo III “DEL INGRESO”, desde su artículo 6 al 16 indica los requisitos legales para el ingreso a la institución. A continuación un extracto de estos:

El Art. 6 del mencionado cuerpo legal indica que para ingresar a laborar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi, bajo nombramiento, contrato de servicios ocasionales, o comisión de servicios, con o sin remuneración, necesariamente deberá existir en el distributivo de remuneraciones, la vacante o la partida presupuestaria correspondiente, para solventar los egresos que ocasione el ingreso al servicio público. De igual manera en su Art. 7 menciona, el ingreso a la carrera del servicio público dentro del GAD Municipal de Chunchi, se lo realizará mediante concursos de merecimientos y oposición, exceptuando las servidoras y servidores de libre nombramiento y remoción.

Acerca de los impedimentos para el ingreso al GAD municipal de Chunchi el Art. 8 indica que no podrán ingresar a prestar servicios, bajo ningún régimen, los cónyuges, convivientes en unión de hecho, parientes comprometidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de la autoridad nominadora. De igual manera no podrán ingresar las personas que presenten los demás impedimentos legales que reconoce la ley.

En su Art. 9, se desprende los tipos de nombramientos que podrán ser expedidos por la autoridad nominadora del Gobierno Autónomo Descentralizado, estos son: provisionales, permanentes, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo.

El Art. 13 señala que una vez notificada la Autoridad Nominadora sobre el/a ganador/a del concurso, dispondrá a la UATH que elabore el respectivo nombramiento, en el término máximo de tres días a partir de dicha disposición. En caso de presentarse apelaciones se aplicará lo establecido en la normativa aplicable.

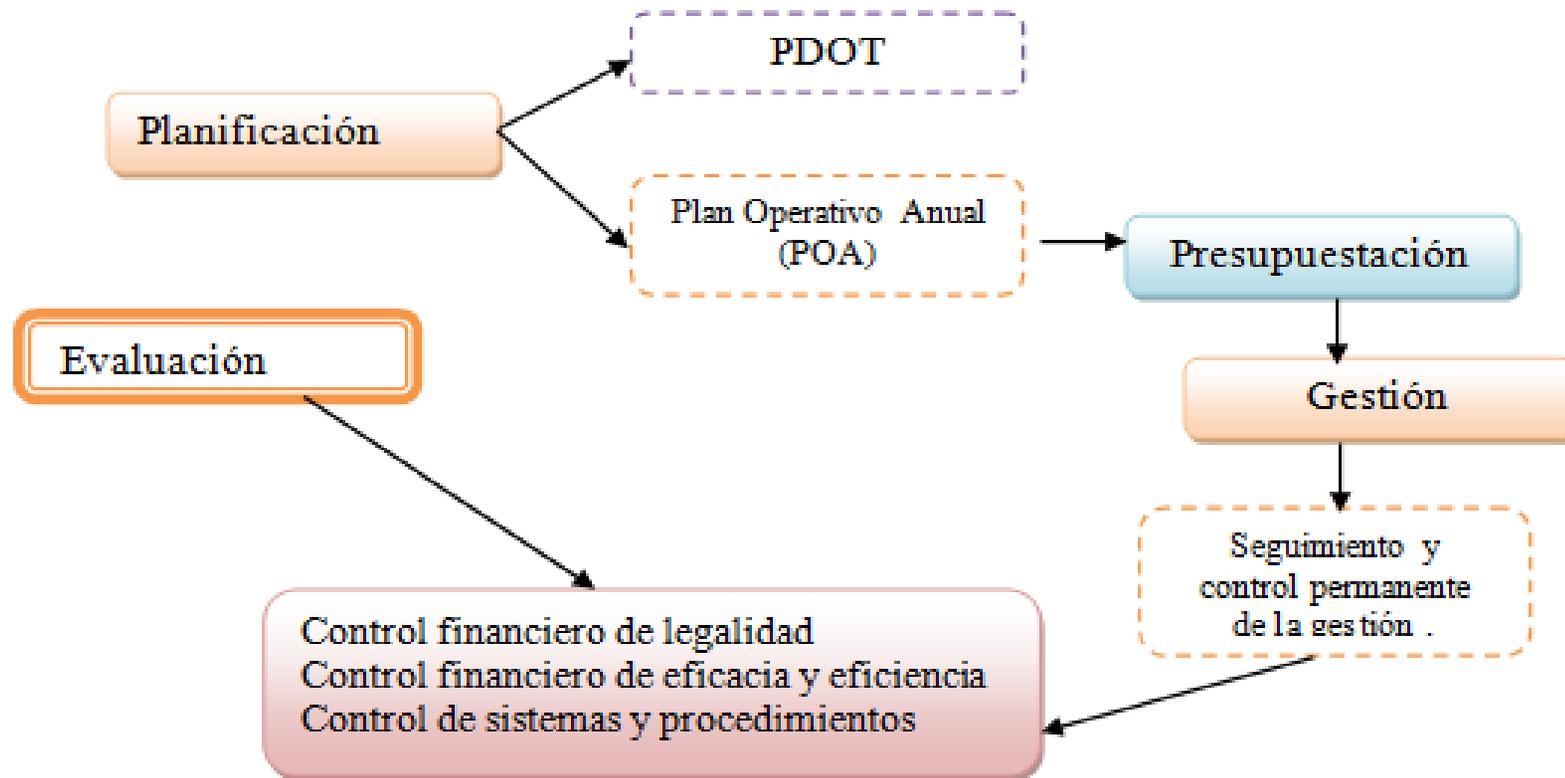
La servidora o servidor deberá posesionarse en el término de quince días a partir de la notificación. Las servidoras y servidores contratados por servicios ocasionales se posesionarán en el término de tres días a partir de la fecha de notificación. Esto se encuentra descrito en el Art. 14 del cuerpo legal en análisis.

3.7.1.3.2 Análisis Plan Operativo Anual (POA), año 2014

Se define un plan operativo como una herramienta de planificación que está relacionada directamente con el PDOT de la institución, en este caso este documento contendrá: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

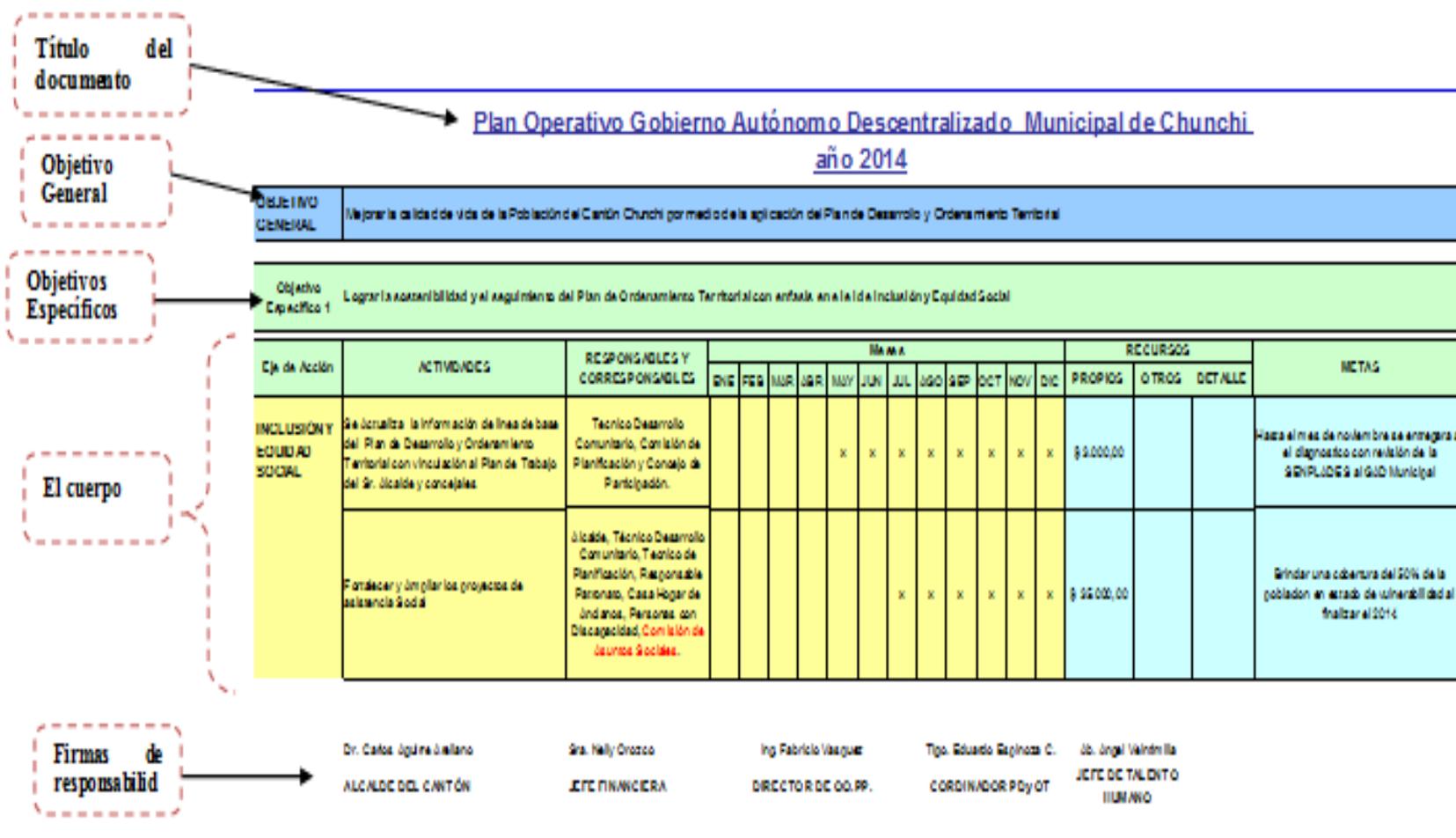
A continuación el POA como parte del sistema de planificación en las instituciones públicas.

Gráfico N° 23: Ubicación del POA dentro del sistema de Planificación



Análisis de los elementos que componen al POA

Gráfico N° 24: Elementos que componen el POA



Fuente: Base de información del GAD / Investigación realizada / Junio 2015
Elaborado por: David Molina P.

Como se puede ver en el gráfico anterior, el Plan Operativo Anual del GAD municipal de Chunchi para el año 2014 está compuesto por los siguientes elementos:

- ✚ **Título del Documento.**- En donde se adjuntará además la información general de la institución a la que pertenece este documento.
- ✚ **Objetivos.**- El POA está compuesto además por 1 objetivo general y los diferentes objetivos específicos que sean necesarios.
- ✚ **El cuerpo.**- Se lo ha llamado así ya que aquí consta la mayor parte de los subelementos, con los cuales se podrá medir y verificar el alcance de los objetivos. Está compuesto de la siguiente manera:
 - Eje de acción
 - Actividades
 - Responsables y corresponsables
 - Cronograma
 - Origen de los recursos
 - Metas
- ✚ **Firmas de responsabilidad.**- Para respaldar la legalidad del documento se debe adjuntar las diferentes firmas de responsabilidad, entre estas pueden estar las de las personas que han elaborado el documento, principales responsables de su ejecución y en este caso también de la máxima autoridad.

Análisis del cumplimiento del POA

Antes de iniciar el análisis es necesario indicar que cada uno de los objetivos está compuesto por una serie de actividades y cada una de estas tiene su respectiva meta, es así que se ha procedido a elaborar la siguiente tabla, considerando únicamente la actividad y la meta, a lo cual se ha agregado una serie de columnas que facilitarán el análisis.

Se presenta los diferentes elementos que serán analizados:

Gráfico N° 25: Elementos que componen la Tabla de análisis del POA

Datos de relevancia que se consideraron para crear la tabla de análisis del POA.

ACTIVIDADES	METAS	Valor de la meta propuesto	Método de cálculo	Valor obtenido de la meta	Índice cumplimient o de la meta	ORIGEN DE INFORMACIÓN	Disponibilidad de información		OBSERVACIONES
							SI	NO	

Columnas que se agregaron para crear la tabla de análisis del POA.

Fuente: POA institucional 2014 del GAD municipal de Chunchi.
Elaborado por: David Molina P.

A continuación se presenta el análisis de cada uno de los objetivos específicos y sus diferentes actividades y metas.

Análisis del Objetivo Específico 1:

Lograr la sostenibilidad y el seguimiento del Plan de Ordenamiento Territorial con énfasis en el de Inclusión y Equidad Social.

Gráfico N° 26: Objetivo Específico 1

ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL POA MUNICIPAL 2014									
OBJETIVO GENERAL	Mejorar la calidad de vida de la Población del Cantón Chunchi por medio de la aplicación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial								
Objetivo Específico 1	Lograr la sostenibilidad y el seguimiento del Plan de Ordenamiento Territorial con énfasis en el de Inclusión y Equidad Social								
ACTIVIDADES	METAS	Valor de la meta propuesto	Método de cálculo	Valor obtenido de la meta	Índice cumplimiento de la meta	ORIGEN DE INFORMACIÓN	Disponibilidad de información		OBSERVACIONES
							SI	NO	
Se Actualiza la información de línea de base del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial con vinculación al Plan de Trabajo del Sr. Alcalde y concejales	Hasta el mes de noviembre se entregara al el diagnostico con revisión de la SENPLADES al GAD Municipal	100%	Número de meses en la que se entregó el diagnóstico / Plazo expresado en meses para la entrega del diagnóstico	0%	0%	Técnico de desarrollo comunitario (Tecnólogo Eduardo Espinoza)	X		La información no se entregó hasta la fecha propuesta en la meta, por lo cual el valor y el índice de cumplimiento de la meta es 0. La información fue entregada en el año 2015
		100%	Porcentaje de información entregada	0%	0%				
		VALOR PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DE LA META		0%	0%				
Fortalecer y Ampliar los proyectos de asistencia Social	Brindar una cobertura del 50% de la población en estado de vulnerabilidad al finalizar el 2014	50%	Número de personas en estado de vulnerabilidad atendidas / Número de personas en estado de vulnerabilidad al finalizar el año 2014	58%	117%	Técnico de desarrollo comunitario (Tecnólogo Eduardo Espinoza)	X		Las personas en estado de vulnerabilidad han sido mediante 4 programas sociales como son: Erradicación del Trabajo Infantil, CIBV, Casa Hogar del adulto mayor y Casa de la Juventud
Seguimiento, cumplimiento, verificación sobre convenios y proyectos plantados en el sector Educativo por la Unidad de Educación	Ejecucion del 100% de convenios del sector Educativos al finalizar el 2014	100%	# de convenios y proyectos ejecutados por el GAD municipal y/o la Unidad técnica de educación, relacionados con la educación. / # de convenios y proyectos planteados por el GAD municipal y/o la Unidad técnica de educación, relacionados con la educación.	0%	0%	Técnico de desarrollo comunitario (Tecnólogo Eduardo Espinoza)	X		En el año 2014 no se ha dado ningún tipo de convenio relacionado al sector educativo.

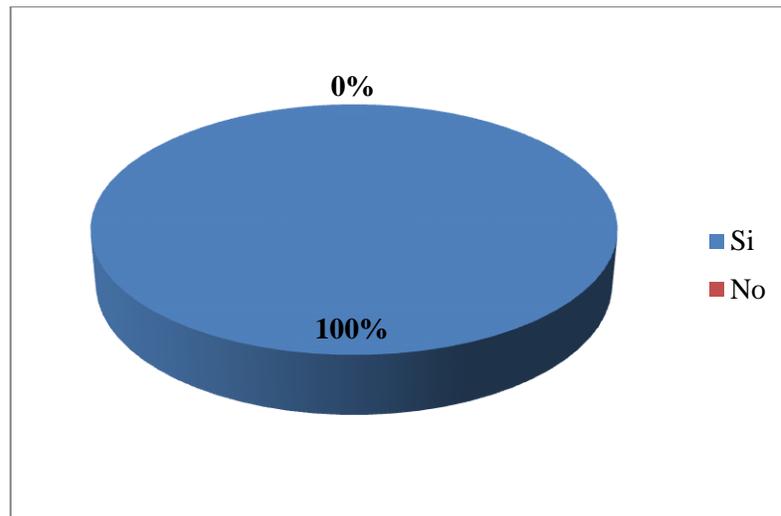
Fortalecimiento del Dispensario Médico Itinerante y Botica Popular para atención a grupos vulnerables de los quintiles 1 y 2 de Pobreza, y personal de labora en el GAD municipal	Ejecucion del 100% de convenio a con el GAD Provincial al finalizar el 2014	100%	# de meses que se brindo atención en el año 2014 / # de meses establecidos según convenio	58%	58%	Ex asistente del Dispensario Médico	X	Por problemas relacionados a la transición de la administración y por ausencia de un médico itinerante, el Dispensario médico únicamente ha atendido en los meses de enero a marzo, y de septiembre a diciembre. Durante estos meses se brindo atención y medicina a los pacientes que asistieron hasta el centro.
Se Amplia y fortalece la asistencia Social y protección a los Niños, niñas y Adolescentes del Cantón por medio del cumplimiento de la agenda Cantonal.	Se reduce en un 20% NNA que han sido reportados, la vulnerabilidad de sus derechos al finalizar el 2014	20%	# de casos de vulneración de derechos de la NNA conocidos en el año 2014. / # de casos de vulneración de derechos de la NNA conocidos en el año 2013	50%	250%	Junta Cantonal de Protección de Derechos de la niñez y Adolescencia (Ab. Kathya Chiriboga)	X	De 118 casos de vulneración de derechos de NNA conocidos en el año 2013 se redujeron a 58 en el año 2014.
Se Garantiza el acceso y la permanencia de NNA con nesecidades especiales con o sin discapacidad física suseptibles de integrarse a la educación regular.	Se brinda una atención al 95% de los NNA que asisten al Centro al finalizar el 2014	95%	# de niños que han recibido algún tipo de ayuda o atención por parte del centro de apoyo para niños con necesidades especiales durante el año 2014 /# de niños que han asistido al centro de apoyo para niños con necesidades especiales durante el año 2014	97%	102%	Encargada del Centro Infantil	X	La capacidad del centro infantil se encuentra totalmente cubierta

**Fuente: Responsables de los diferentes departamentos del GAD.
Elaborado por: David Molina P.**

Resultados obtenidos:**Cuadro N° 17: Disponibilidad de información y media de cumplimiento del Objetivo 1**

	Disponibilidad de información		Total
	Si	No	
Número de Metas	6	0	6
Porcentaje	100%	0%	100%
Índice promedio de cumplimiento de metas a la que se tuvo acceso a información	88%		

Fuente: Tabla de análisis del POA
 Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 27: Disponibilidad de información Objetivo 1

Fuente: Cuadro N° 17
 Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El objetivo específico 1 está compuesto por 6 actividades, teniendo cada una de estas su respectiva meta, al realizar la investigación se ha tenido acceso a información al 100% de ellas. El índice promedio de cumplimiento fue del 88%.

- **Interpretación**

En este caso se cumplió la planificación en un alto índice, lo cual indica que se realizó, lo cual es el resultado de buena gestión del talento humano.

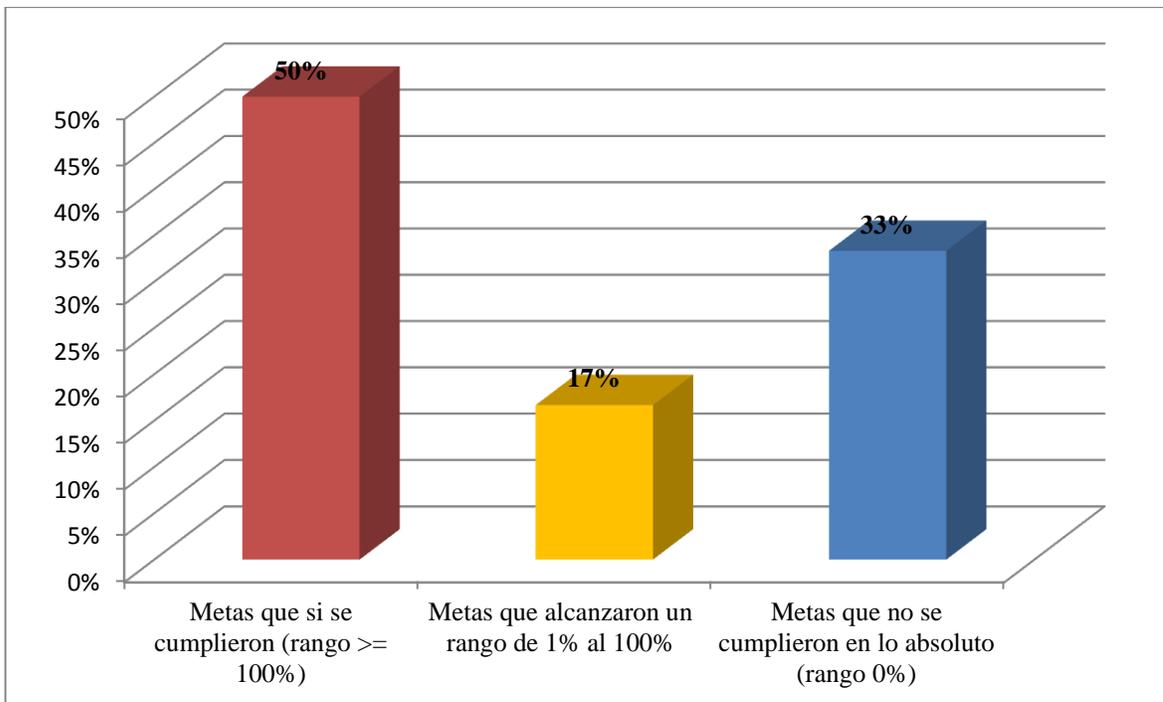
A continuación los rangos de alcance a los que llegaron las metas establecidas en el Objetivo específico N.1.

Cuadro N° 18: Rangos de alcance del Objetivo 1

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Metas que si se cumplieron (rango \geq 100%)	3	50%
Metas que alcanzaron un rango de 1% al 100%	1	17%
Metas que no se cumplieron en lo absoluto (rango 0%)	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Tabla de análisis del POA
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 28: Rangos de alcance del Objetivo 1



Fuente: Cuadro N° 18
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De las metas que se obtuvo información el 50% por ciento de ellas se cumplieron, es decir 3. El 33% de las actividades planificadas no se realizaron, por lo que sus metas tuvieron un alcance de 0%. El 17% de las metas estuvo en un rango de 1 a 100 por ciento.

- **Interpretación**

De las 6 metas que se encuentran planteadas para el objetivo N° 1, las 3 se han cumplido, en este caso en especial las metas han sido sobrepasadas, alcanzando márgenes del 117%, 250%, y 102%.

Para explicar la razón por la que sobrepasan estos rangos, se explicará el caso de la meta N° 5 en la que se propone disminuir en un 20% los casos conocidos de vulneración de derechos de la niñez y adolescencia para el año 2014. La información que se tiene de esta meta es que en el año 2013 se conocieron 118 casos de vulneración y en el año 2014 se conocieron 58, lo que significa que el número de casos se redujo en más de un 50%, representado esto más del doble de la meta del 20% propuesta, lo que significa que se alcanzado la meta en un 250%.

Análisis del Objetivo Específico 2: Establecer Políticas, Programas para el cumplimiento del PDYOT Cantonal en materia urbana Territorial.

Cuadro N° 19: Objetivo Específico 2

ACTIVIDADES	METAS	Valor de la meta propuesta	Método de cálculo	Valor obtenido de la meta	Índice cumplimiento	ORIGEN DE INFORMACIÓN	Disponibilidad de información		Observaciones
							SI	NO	
Se Incrementa la cobertura de servicios básicos y mejorar la infraestructura pública del sector rural del Cantón Chunchi	El 100% de ejecución de las obras previstas en el Dirección de Obras Públicas al finalizar el 2014	100%	# de obras ejecutadas por el Departamento de Obras Públicas durante el año 2014 / # de obras planificadas por el Departamento de Obras Públicas para el año 2014	100,00%	100%	(Ing Fabricio Vasquez) Director de Obras Publicas del GAD	X		Se cumplieron toda la planificación realaizada.
Se Mejora el Desarrollo Urbano y Rural mediante la creación de una normativa que regule el Uso de Suelo dentro del Cantón	El 90 % de lo planificado en obras previstas en la Dirección de OO. PP. y Planificación se habrán cumplido al finalizar el 2014 y la normativa para el efecto estará discutida y aprobada en primera instancia	90%	Verificación del cumplimiento de creación de la normativa que regule el uso del suelo	0,00%	0%	Arq. Juan Pablo Calle (Técnico de Planificación de Obras Públicas)	X		No se ha creado ningún documento o normativa que regule el uso del suelo dentro del cantón Chunchi
Se alcanza un Nivel de satisfacción de los usuarios en la calidad de servicios en el Departamento de Obras Públicas de por lo menos un 80%	El 80% de satisfacción laboral y en atención al público al finalizar el 2014	80%	# de usuarios satisfechos por la calidad de los servicios brindados por el Departamento de Obras Públicas / # de usuarios de los servicios brindados por el Departamento de Obras Públicas	0,00%	0%	Arq. Juan Pablo Calle (Técnico de Planificación de Obras Públicas)	X		No se realizado un estudio para determinar la satisfacción de los usuarios de los servicios brindados por el Departamento de Obras Públicas.
Se Cumple y hace cumplir leyes, ordenanzas y más normas municipales al eje ambiental territorial dentro del Cantón Chunchi.	El 90% se ha cumplido de la actividad al finalizar el 2014	90%	Porcentaje de familias que cumplen con las ordenanzas municipales relacionadas al eje ambiental	100,00%	111%	Sr. Jorge Landy (Unidad de Gestión Ambiental)	X		No se ha conocido ningún caso de incumplimiento de ordenanzas municipales. El número de familias del cantón es de 3172, dato que nos da de dividir el total de la población, para 4 personas (integrantes promedio de una familia)
Se Garantiza un ambiente saludable y limpio del Cantón, mediante el uso adecuado del relleno sanitario, proceso de clasificación en la fuente y conformación del Departamento Ambiental	El 90% se ha cumplido de lo planificado en la Unidad de Gestión Ambiental al finalizar el 2014	90%	# de actividades ejecutadas por la unidad de Gestión Ambiental / # de actividades planificadas por la unidad de Gestión Ambiental	72,73%	81%	Sr. Jorge Landy (Unidad de Gestión Ambiental)	X		No se ha cumplido todas las actividades por problemas de presupuesto
Se Brinda un servicio óptimo de agua potable y alcantarillado en la zona urbana y áreas de expansión del cantón Chunchi	El 90% de lo planificado en la Empresa Publica Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Chunchi se ha cumplido al finalizar el 2014	90%	# de actividades ejecutadas por la EMAPACH / # de actividades programadas por la EMAPACH					X	No se ha brindado facilidades de información por parte de la Gerencia

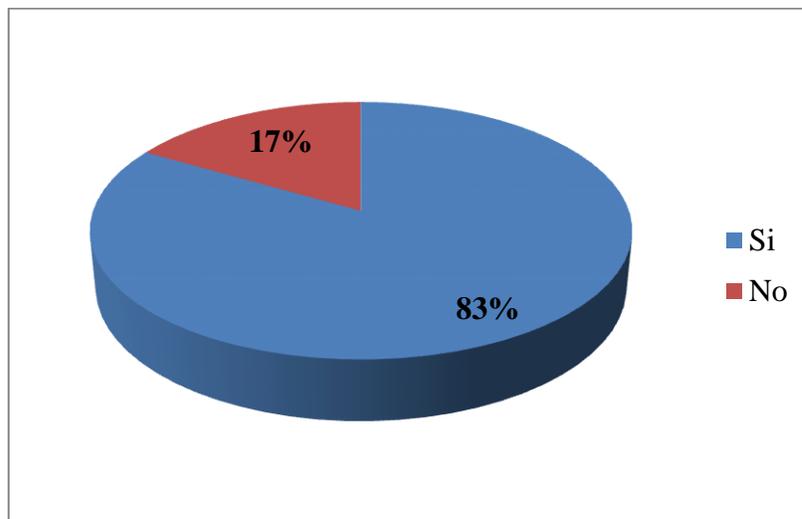
Fuente: Responsables de los diferentes departamentos del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Resultados obtenidos:**Cuadro N° 20: Disponibilidad de información y media de cumplimiento del Objetivo 2**

	Disponibilidad de información		Total
	Si	No	
Número de Metas	5	1	6
Porcentaje	83%	17%	100%
Índice promedio de cumplimiento de las metas a la que se tuvo acceso a información.	58%		

Fuente: Tabla de análisis del POA
 Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 29: Disponibilidad de información y media de cumplimiento del Objetivo 2

Fuente: Cuadro N° 20
 Elaborado por: David Molina P.

Análisis:

El objetivo específico 2 está compuesto por 6 actividades, teniendo cada una de estas su respectiva meta, al realizar la investigación se ha tenido acceso a información al 83% de estas, pudiéndose verificar el alcance o cumplimiento de tan solo 5 de ellas. El índice promedio de las metas es del 58%.

Interpretación:

Los datos indican que habido acceso a la mayor parte de información para determinar el alcance de 5 de las metas del Objetivo N°1. Lamentablemente estas han tenido un promedio bastante bajo, este se obtiene de sacar una media de los valores alcanzados por cada una de las metas. Para calcular la media únicamente se considera las metas a las que se tuvo acceso a información.

Se puede decir que el Objetivo 2 del POA se cumplió en un 58%.

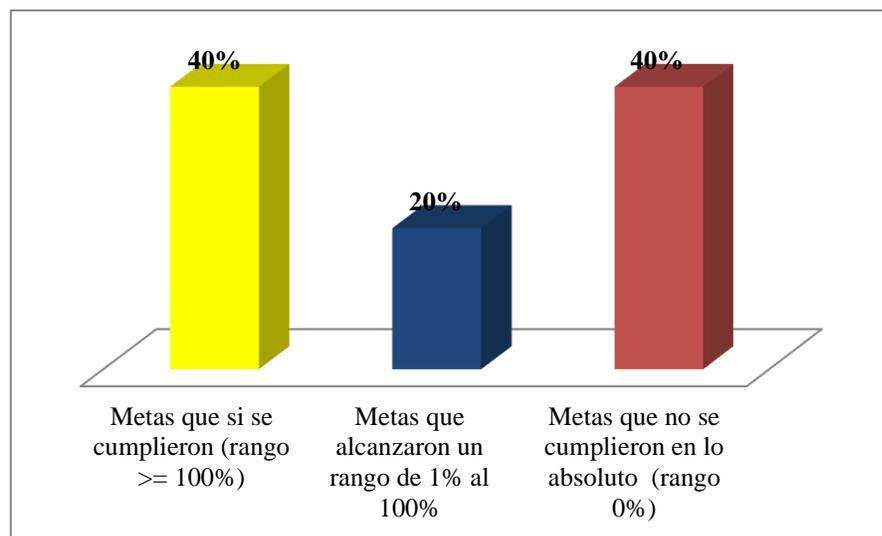
A continuación se detalla los rangos de alcance de las metas del Objetivo 2.

Cuadro N° 21: Rangos de alcance de las metas del Objetivo 2

	Cantidad	Porcentaje
Metas que si se cumplieron (rango $\geq 100\%$)	2	40%
Metas que alcanzaron un rango de 1% al 100%	1	20%
Metas que no se cumplieron en lo absoluto (rango 0%)	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Tabla de análisis del POA
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 30: Rangos de alcance de las metas del Objetivo 2



Fuente: Cuadro N° 21
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De las metas que se obtuvo información, el 40% por ciento de ellas se cumplieron, es decir 3. En este caso estas estuvieron en un rango mayor o igual al 100%. El 40% de las actividades planificadas no se realizaron, por lo que sus metas tuvieron un alcance de 0%. El 20% de las metas estuvo en un rango de 1 a 100 por ciento.

- **Interpretación**

De los datos anteriores se puede recalcar el caso de las dos metas que no se cumplieron. Es así acerca de las meta donde se indicaba la creación de una normativa que regule el uso del suelo dentro del cantón Chunchi, esta no se cumplió debido a algunos problemas de coordinación y básicamente debido a la reciente transición administrativa que se dio en Mayo de 2014, esta información se la conoce gracias al el Ing. Pablo Calle, Técnico de Planificación de Obras Públicas.

Además acerca de alcanzar un nivel de satisfacción de los 80% de los usuarios del Departamento de Obras Públicas, no se ha realizado ningún estudio para verificar o evaluar el grado de satisfacción de los usuarios.

Análisis del Objetivo Específico 3:

Establecer Políticas, Programas para el cumplimiento del PDYOT Cantonal en lo que se refiere al Eje Político Administrativo del GAD

Cuadro N° 22: Análisis Objetivo Específico 3

ACTIVIDADES	METAS	Valor de la meta propuesto	Método de cálculo	Valor obtenido de la meta	Índice cumplimiento	ORIGEN DE INFORMACIÓN	Disponibilidad de información		Observaciones
							SI	NO	
Capacitación al talento Humano de todas las áreas e implantación de reglamentaciones y normas que fueran necesarias para un adecuado clima organizacional.	Se ha cumplido el 80% de lo planificado en la Jefatura Administrativa y Talento Humano al finalizar el 2014	80%	# de actividades ejecutadas por la Jefatura de TH / # de actividades planificadas por la Administración de TH	60%	75%	Doctor Miguel Altamirano (Jefe encargado del Departamento de T.H)	X		Las metas establecidas en el POA del Departamento de Talento Humano se encuentran mal planteadas.
Administración de Recursos Economicos, humanos, asesoramiento y coordinación a los departamentos correspondientes en el área financiera..	El 82% de ejecución en el área financiera al finalizar el 2014	82%	Valor monetario de recursos que asigno en el año 2014 / Valor monetario de recursos que se planifico asignar durante el año 2014					X	No se ha brindado facilidades de información por parte de la Jefa Financiera. Se menciona que los datos solicitados son confidenciales.
Mejoramiento de la recaudación de tributos, pago a proveedores implementar un control eficiente respecto a garantías y al IESS.	El 70% se ha cumplido de lo planificado por el Departamento de Tesorería y recaudación al finalizar el 2014	70%	# de actividades ejecutadas por el Departamento de tesorería y recaudación, según POA 2014 / # de actividades programadas por el departamento de tesorería y recaudación, según POA 2014	73%	105%	Ing. Joel Landy (Tesorero municipal)	X		Las actividades que no se han cumplido ha sido por falta de coordinación con los demás departamentos
Elaborar la Información contable de manera óptima y oportuna para la toma de decisiones	El 100% de entrega oportuna de información contable financiera al ministerio de Finanzas y SENPLADES al liquidar el presupuesto del 2014	100%	Número de reportes entregados de manera oportuna al ministerio de finanzas / Número de reportes entregados al ministerio de finanzas en el año 2014	100%	100%	Licenciada Marcia Martinez (contadora de la municipalidad)	X		Los reportes son entregados de manera mensual y trimestralmente.
Ejecutar los procesos de adquisición conforme a la ley de Contratación Pública SERCOP, y reglamentación interna	El 80% de ejecución de procesos conforme a la ley al finalizar el 2014	80%	# de procesos realizados por el departamento de Proveduría / # de procesos solicitados para que se den trámite	97%	121%	Ing. María Bravo (Provedora)	X		No se planifica cuantos procesos se van a realizar en el año, pero si se lleva un inventario de los procesos realizados en las diferentes categorías.
Emisión de títulos de crédito en forma ágil y oportuna a ser recaudados de una manera eficaz y eficiente	El 100% de lo planificado en el departamento de rentas al finalizar el 2014	100%	# de actividades ejecutadas por el departamento de rentas / # de actividades programadas por el departamento de rentas	93%	93%	Responsable de la Unidad	X		No existe las facilidades de información
Lograr un nivel de satisfacción de atención a los usuarios internos y externos en lo que se refiere a la provisión de bienes de la institución	Se ha cumplido el 90% de lo planificado en la Bodega Municipal al finalizar el 2014	90%	# de actividades ejecutadas por Bodega, según POA 2014 / # de actividades programadas por Bodega, según POA 2014	100%	111%	Sr. Benjamin Ordoñez (Encargado de Bodega)	X		Se ha cumplido toda la planificación sin problemas.

Se brinda atención oportuna, eficaz y eficiente en forma coordinada a la población y dentro de la institución en actividades de secretaría	Se ha cumplido con el 98% de lo planificado en el Dpto. De Secretaria al finalizar el 2014	98%	# de actividades ejecutadas por el Dpto. de Secretaria, según POA 2014 / # de actividades programadas por el Dpto. de Secretaria, según POA 2014	73%	75%	Responsable de la Unidad	X		
Brindar asesoría y representación legal en los trámites judiciales que tenga relación con el GAD en conjunto con el Sr. Alcalde	Se ha cumplido el 100% de los procesos que se presentan en la al finalizar el 2014	100%	# de procesos de asesoría atendidos y despachados durante el año 2014 / # de procesos de asesoría receptados durante el año			Dr. (Sindico del GAD)		X	No se lleva un registro o planificación del número de asesorías legales.
Se mantiene informada a la ciudadanía sobre las acciones desarrolladas por el GAD Municipal del Chunchi	Se ha cumplido un 90% de las actividades planificadas en el POA de la Unidad de relaciones públicas al finalizar el 2014	90%	# de actividades ejecutadas por la Unidad de de relaciones públicas , según POA 2014 / # de actividades programadas por la Unidad de relaciones públicas, según POA 2014 /	45%	51%	Srta. María Elisa Merchan (responsable de la unidad)	X		La mayoría de actividades que no se han cumplido han sido por la transición de la administración y por la falta de presupuesto.
Brindar una atención eficaz y eficiente al público que acuden a la biblioteca municipal y aula virtual.	El 90% de satisfacción de atención al cliente al finalizar el 2014.	90%	Número de usuarios satisfechos / Número de usuarios de la biblioteca municipal	0%	0%	Sra. Claudia Ortega (responsable de la biblioteca municipal)	X		No se ha realizado un estudio para verificar la satisfacción del cliente.
Generación de políticas para mejorar los ingresos tributarios	Se mejora un 30% la recaudación de cartera vencida al finalizar el 2014.	30%	Monto de cartera vencida recaudado en el 2014 / Monto de cartera vencida recaudado en el año 2013	-13%	-45%	Licenciada Marcia Martínez (contadora de la municipalidad)	X		Para el año 2013 se considera la cartera vencida del año 2012 y para el año 2014 se considera la cartera vencida del año 2013.

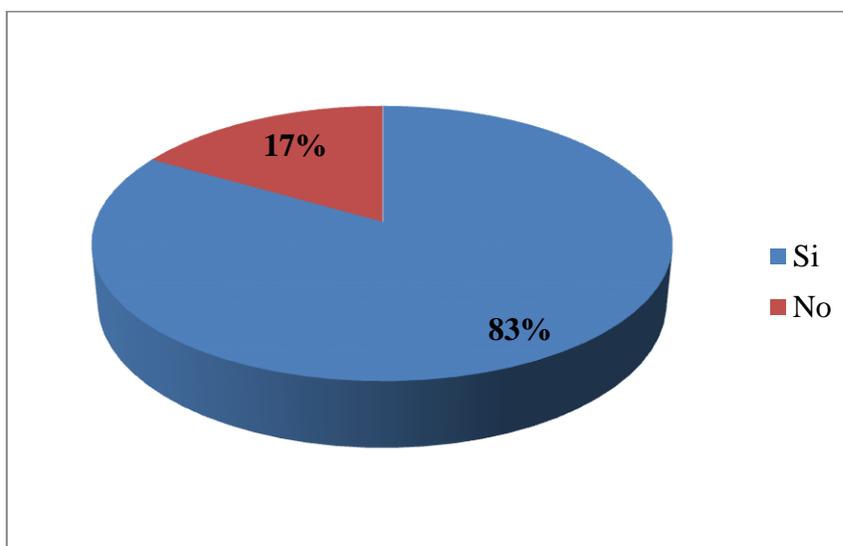
Fuente: Responsables de los diferentes departamentos del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Resultados obtenidos:**Cuadro N° 23: Disponibilidad de información y media de cumplimiento del Objetivo 3**

	Disponibilidad de información		Total
	Si	No	
Número de Metas	10	2	12
Porcentaje	83%	17%	100%
Índice promedio de cumplimiento de las metas de las que se tuvo información	69%		

Fuente: Tabla de análisis del POA
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 31: Disponibilidad de información Objetivo 3

Fuente: Cuadro N° 23
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El objetivo específico 3 está compuesto por 12 actividades, teniendo cada una de estas su respectiva meta, al realizar la investigación se ha tenido acceso a información al 83% de estas, pudiéndose verificar el alcance o cumplimiento de 8 de ellas, sin embargo no se ha

tenido acceso al 17% restante por lo que no se pudo verificar el alcance de las 4 metas restantes. El índice promedio de las metas es del 69%.

- **Interpretación**

En el caso de este objetivo hubo mayor acceso a la información, al compararlo con el Objetivo N. 2, lo cual ayuda a evaluar de mejor manera las metas propuestas a alcanzar. El Objetivo 3 del POA se cumplió en un 69 %, este resultado se obtiene de promediar los valores alcanzados por cada una de las metas a las cuales se tuvo acceso a información.

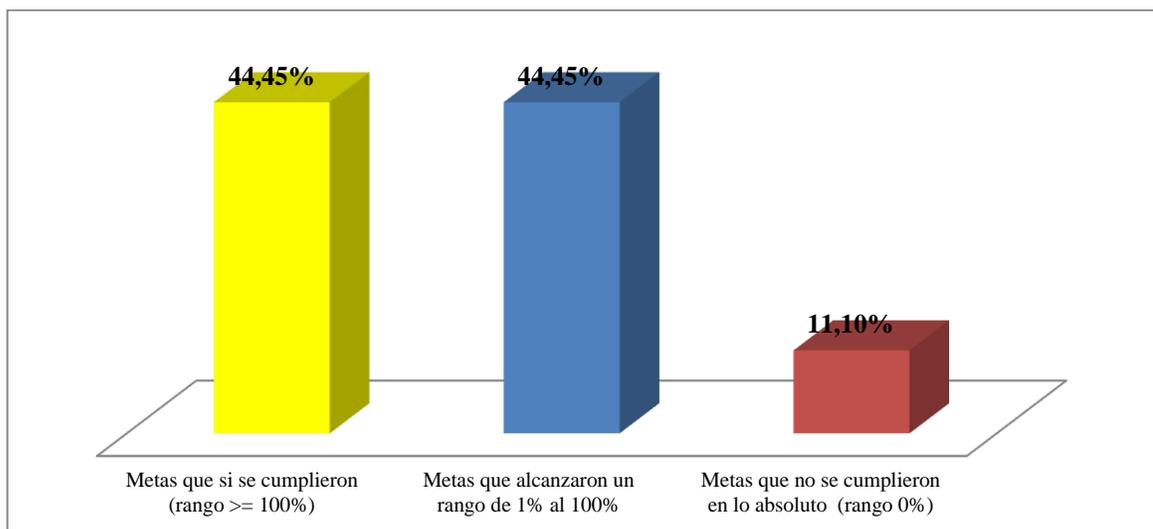
Los rangos de alcance de las metas del Objetivo 3 se presentan a continuación.

Cuadro N° 24: Rangos de alcance del Objetivo 3

	Cantidad	Porcentaje
Metas que si se cumplieron (rango \geq 100%)	4	44.45%
Metas que alcanzaron un rango de 1% al 100%	4	44.45%
Metas que no se cumplieron en lo absoluto (rango 0%)	1	11.10%
Total	9	100%

Fuente: Tabla de análisis del POA
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 32: Rangos de alcance del Objetivo 3



Fuente: Cuadro N° 24
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De las metas que se tiene información 4 de ellas se cumplieron representando esto el 44.45% por ciento de ellas. En este caso estas estuvieron en un rango mayor que o igual al 100%. De igual manera un 44.45 % de las metas estuvieron en un rango de 1 a 100 por ciento. Una de las metas alcanzó el rango del 0%.

- **Interpretación**

Se iniciará hablando de la meta que estuvo en un rango del 0%, en este caso este rango fue de -45%, ya que una de las metas proponía incrementar la recaudación de cartera en un 30%, en este caso sucedió lo contrario, la recaudación disminuyó en un 13%, por lo que el alcance de la meta fue el ya mencionado. Al hablar de las metas que no se cumplieron o de las que estuvieron en el rango de 1 a 100, se puede decir que una de las principales razones por las que sucede esto es ya que las metas se encuentran mal planteadas, por la cual no se puede medir de manera clara, esto es un problema ya que no se conoce la realidad de la institución, por lo que para mejorar los procesos se debe iniciar con la correcta elaboración del Plan Operativo Anual.

Análisis del Objetivo Específico 4: Fomentar el desarrollo económico productivo del cantón según los lineamientos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Cuadro N° 25: Análisis Objetivo Específico 4

ACTIVIDADES	METAS	Valor de la meta propuesto	Método de cálculo	Valor obtenido de la meta	Indice cumplimiento	ORIGEN DE INFORMACIÓN	Disponibilidad de información		Observaciones
							SI	NO	
Se fomentara el desarrollo turístico del cantón Chunchi a través de, entre otras cosas, la implementación de facilidades turísticas. En el año 2014 la culminación del Refugio Turístico en la Comunidad Launag Grande.	El cumplimiento del 80% de actividades planificadas en el POA de la Unidad al finalizar el 2014	80%	# de actividades ejecutadas por la Unidad de Turismo, según POA 2014 / # de actividades programadas por la Unidad de Turismo, según POA 2014 /	80%	100%	Sr. Cesar Ortega (responsable de la unidad)	X		
Se promueve el desarrollo económico sustentable y sostenido que garantice la nutrición y seguridad alimentaria. Mediante la aplicación de biotecnologías amigables con el ambiente y animales domésticos en producción	El cumplimiento del 80% de actividades planificadas en el POA En el departamento de Desarrollo Pecuario al finalizar el 2014	80%	# de actividades ejecutadas por el departamento de Desarrollo pecuario, según POA 2014 / # de actividades programadas por el departamento de Desarrollo pecuario, según POA 2014 /					X	No existe una persona que facilite la información necesaria para comprobar el alcance de las metas.
Se aplica planes y programas estratégicos para la producción agrícola, bajo condiciones de capacitación y transferencia de tecnología a pequeños y medianos productores, así como también generar propuestas de formulación y evaluación de proyectos productivos para el Cantón Chunchi motivando la autosustentabilidad.	El cumplimiento del 80% de actividades planificadas en el POA en el departamento de Desarrollo agropecuario al finalizar el 2014	80%	# de actividades ejecutadas por el departamento agropecuario, según POA 2014 / # de actividades programadas por el departamento agropecuario, según POA 2014 /					X	No existe una persona que facilite la información necesaria para comprobar el alcance de las metas.

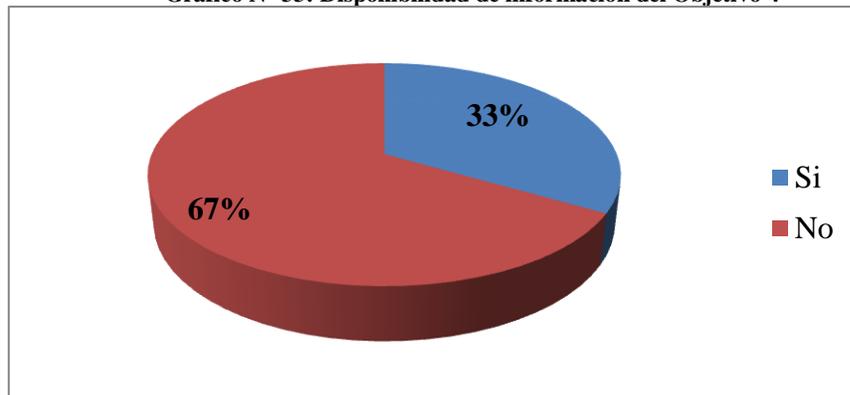
Fuente: Responsables de los diferentes departamentos del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Resultados obtenidos:**Cuadro N° 26: Disponibilidad de información y media de alcance del Objetivo 4**

	Disponibilidad de información		Total
	Si	No	
Número de Metas	1	2	3
Porcentaje	33%	67%	100%
Índice promedio de cumplimiento de las metas a la que se tuvo acceso a información	100%		

Fuente: Tabla de análisis del POA

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 33: Disponibilidad de información del Objetivo 4

Fuente: Cuadro N° 26

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El objetivo específico 3 está compuesto por 3 actividades, teniendo cada una de estas su respectiva meta, como se puede ver en el cuadro N° 23 este objetivo tiene un alcance promedio del 100%.

- **Interpretación**

En este caso lamentablemente no se ha podido acceder a toda la información necesaria para determinar exactamente el alcance de este objetivo. Habiendo accedido únicamente a un porcentaje pequeño de información, de la cual se determinó los rangos que alcanzaron las metas que se pudieron verificar.

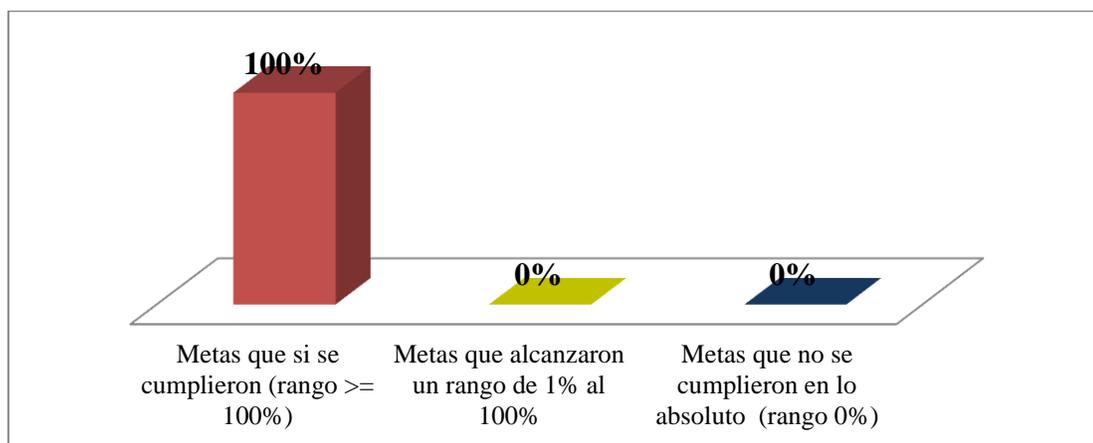
Cuadro N° 27: Rangos de alcance del Objetivo 4

	Cantidad	Porcentaje
Metas que si se cumplieron (rango \geq 100%)	1	100%
Metas que alcanzaron un rango de 1% al 100%	0	0%
Metas que no se cumplieron en lo absoluto (rango 0%)	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Tabla de análisis del POA

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 34: Rangos de alcance del Objetivo 4



Fuente: Cuadro N° 27

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Al analizar la meta a la cual se tuvo acceso a información, se puede ver en el gráfico anterior, que esta ha tenido un alcance o cumplimiento del 100%, según investigación realizada.

- **Interpretación**

Como se puede ver anteriormente de las 3 metas, tan solo una se pudo verificar habiéndose podido ver que se cumplió, siendo está relacionada con la actividad de fomentar el desarrollo turístico y habiéndose culminado la construcción del refugio turístico de la Comunidad de Launag Grande.

Es necesario de igual manera dar a conocer las metas a la cuales no se tuvo acceso a información, siendo estas las siguientes:

- ✓ El cumplimiento de las actividades planificadas en el POA En el departamento de Desarrollo Pecuario al finalizar el 2014.
- ✓ El cumplimiento de las actividades planificadas en el POA en el departamento de Desarrollo agropecuario al finalizar el 2014.

Como se observa estas dos metas refieren a dos áreas muy importantes, como son el sector agrícola y pecuario. Pese a que se insistió con la entrega de la información los Técnicos de estos departamentos no brindaron las facilidades del caso.

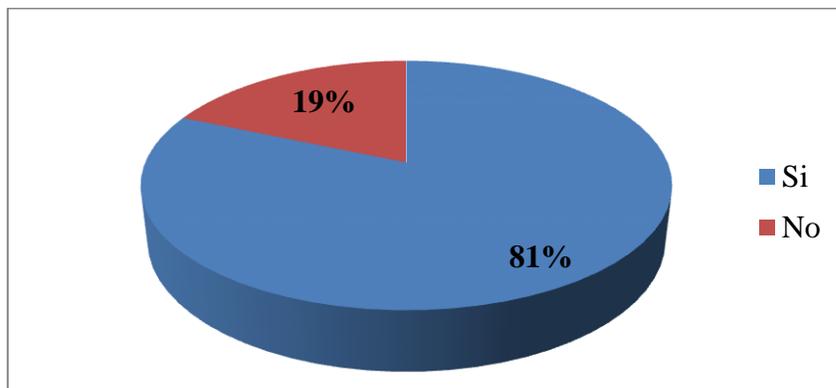
Análisis general del cumplimiento del POA

Cuadro N°28: Disponibilidad de información y media de cumplimiento POA 2014

	Disponibilidad de información		Total
	Si	No	
Número de Metas	22	5	27
Porcentaje	81%	19%	100%
Índice promedio de cumplimiento de las metas a la que se tuvo acceso a información	79%		

Fuente: Tabla de análisis del POA
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 35: Disponibilidad de información POA 2014



Fuente: Cuadro N° 28
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El POA institucional está compuesto por 27 actividades, teniendo cada una de estas su respectiva meta, al realizar la investigación se ha tenido acceso a información al 81% de estas, pudiéndose verificar el alcance o cumplimiento de 22 de ellas, sin embargo no se ha tenido acceso al 19% restante por lo que no se pudo verificar el cumplimiento de 5 metas. El índice promedio de alcance de las metas es del 79%, este resultado se obtiene de sacar una media de los valores alcanzados por las 22 metas a las cuales se ha tenido acceso a información.

- **Interpretación**

Los datos anteriores se pueden interpretar de la siguiente manera: para realizar una evaluación totalmente exacta de cumplimiento del POA. Hubiese sido pertinente contar con la información de las 27 metas del POA, es por ello que quedan ciertas dudas del verdadero alcance de esta planificación, sin embargo se puede decir que muchas de las metas no se han cumplido o ciertas actividades ni siquiera se han realizado.

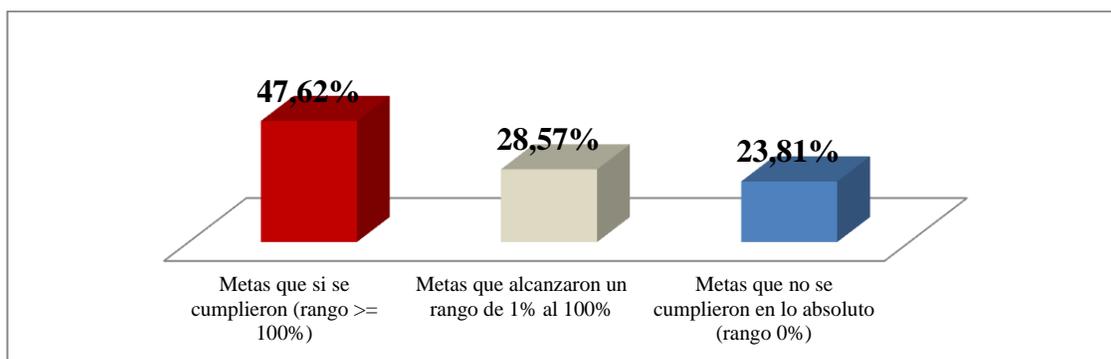
En conclusión se puede decir que el POA institucional del GAD municipal se cumplió en un 79%.

Los rangos de alcance a los que llegaron las metas que intervienen en el POA se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 29: Rangos de alcance de las metas del POA 2014

	Cantidad	Porcentaje
Metas que si se cumplieron (rango \geq 100%)	10	47,62%
Metas que alcanzaron un rango de 1% al 100%	6	28,57%
Metas que no se cumplieron en lo absoluto (rango 0%)	5	23,81%
TOTAL	21	100%

Fuente: Tabla de análisis del POA
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 36: Rangos de alcance de las metas del POA 2014

Fuente: Cuadro N° 29
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De las metas que se tiene información 10 de ellas se cumplieron representando esto el 47.62% del total de ellas. En este caso estas estuvieron en un rango mayor o igual al 100%. Un 28.57 % de las metas estuvieron en un rango de 1 a 100 por ciento, es decir 6 de ellas. Del total de metas que se ha tenido información 5 de ellas se quedaron en un rango del 0%, representando el 23.81% de entre el total de las metas.

- **Interpretación**

Los datos anteriores indican que un pequeño porcentaje del total de las metas se cumplieron o sobrepasaron el rango de alcance propuesto para ellas. Es preocupante que gran parte de las actividades ni siquiera fueron realizadas debido a problemas como la mala planificación, falta de coordinación, comunicación inadecuada, el período de transición administrativa que se dio en el año 2014.

3.7.2 ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS

A fin de conocer una serie de aspectos, opiniones y comportamientos del personal del GAD Municipal de Chunchi, se realizó una encuesta que revela como se ha llevado a cabo la gestión del Talento Humano durante el período 2014. La encuesta se ha dividido en dos partes: datos generales de los encuestados y las preguntas que tratan sobre el problema de investigación.

a) Datos generales de los empleados encuestados

Género:

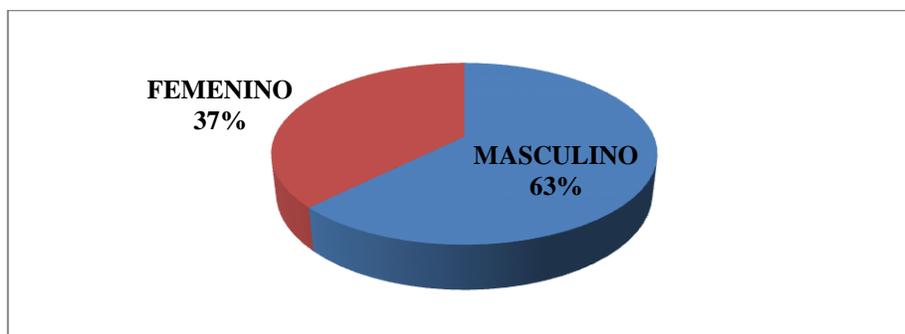
En la encuesta realizada se busca conocer el género de los colaboradores del GAD, a fin de analizar su equidad en la institución.

Cuadro N° 30: Género del personal que labora en el GAD

GÉNERO	TOTAL	PORCENTAJE
MASCULINO	77	63%
FEMENINO	46	37%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 37: Género del personal que labora en el GAD



Fuente: Cuadro N° 30
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El 63% de las personas que laboran en el GAD Municipal de Chunchi, son de género masculino y el 37% restante de sexo femenino.

- **Interpretación**

Estos porcentajes indican que no existe equidad de género ya que dentro del personal del GAD prima el género masculino, esto difiere con lo que indica la ley ya que dentro de cualquier institución pública, el Subsistema de Selección de Personal debe asegurar que esta equidad se cumpla.

Edad:

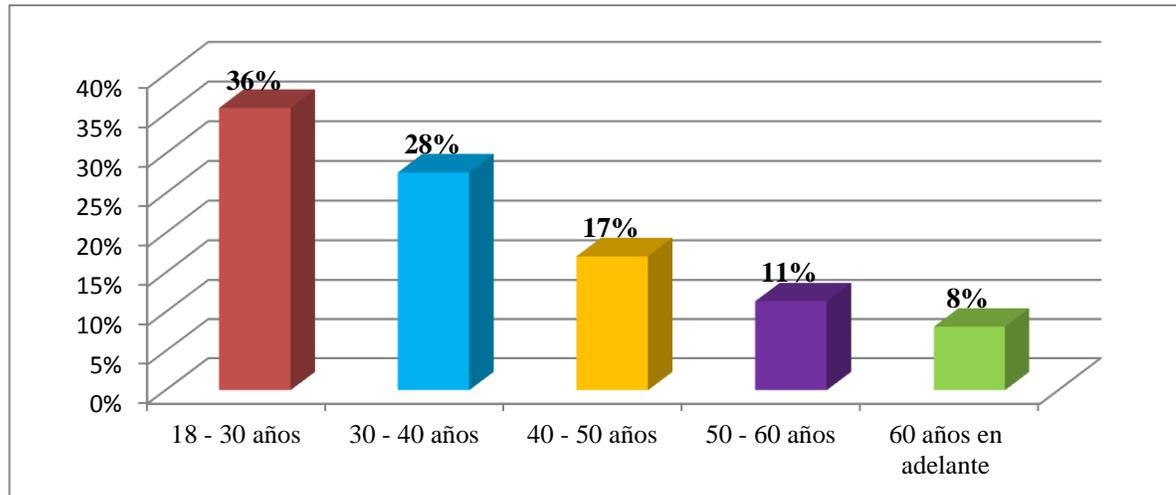
Como dato general de la investigación se busca conocer los rangos de edad en los que se encuentra el personal.

Cuadro N° 31: Edades del personal que labora en el GAD

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
18 - 30 años	27	19	44	36%
30 - 40 años	18	16	34	28%
40 - 50 años	11	10	21	17%
50 - 60 años	9	5	14	11%
60 años en adelante	6	4	10	8%
TOTAL	71	54	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 38: Edades del personal que labora en el GAD

Fuente: Cuadro N° 31

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Para analizar la edad del personal del GAD, se ha establecido una serie de rangos, ante lo cual se tiene los siguientes resultados, el 36 % se encuentra en un rango de 18 a 30 años de edad, el 28 % está entre 30 a 40 años, el 17% restante se encuentra entre los 40 a 50 años y

el 19 % restante se encuentra en la edad de 50 años en adelante, de entre estos un 60 % sobrepasa los 60 años.

- **Interpretación**

De los datos anteriores se puede ver que gran parte del personal es joven, aspecto que la institución debería aprovechar para promover en ellos una carrera profesional dentro de la institución.

Estado Civil:

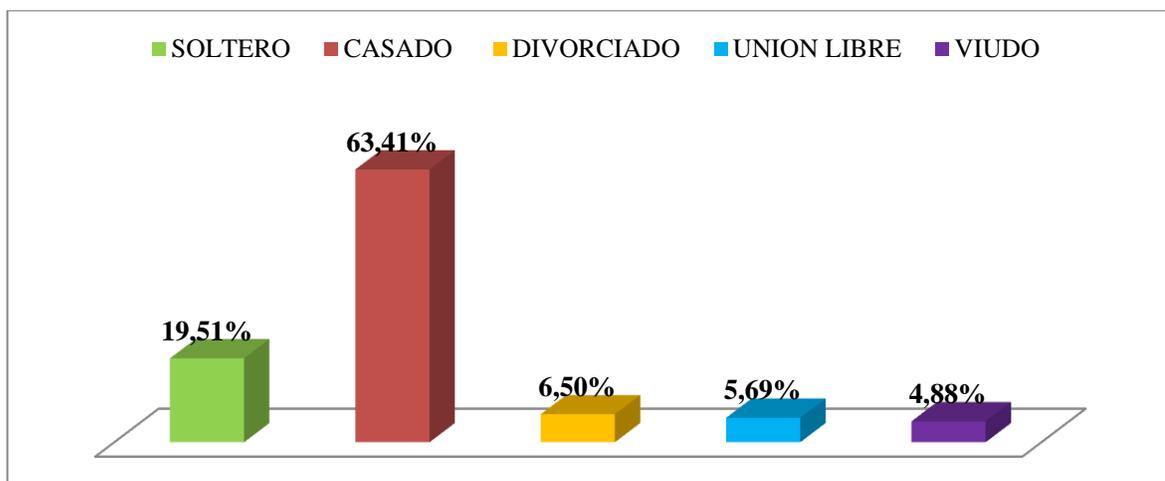
Se consulto el estado civil de los colaboradores del GAD. A continuación los resultados:

Cuadro N° 32: Estado civil del personal que labora del GAD

ESTADO CIVIL	TOTAL	PORCENTAJE
SOLTERO	24	19.51%
CASADO	78	63.41%
DIVORCIADO	8	6.50%
UNION LIBRE	7	5.69%
VIUDO	6	4.88%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 39: Estado civil del personal que labora del GAD



Fuente: Cuadro N° 32
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Del gráfico anterior se puede recalcar que el 63.41 % de los colaboradores del GAD son de estado civil casado, un 19.51% son solteros los, el 6.50% es divorciado, 5.69% unión libre y el 4.88 % restante de estado civil viudo.

- **Interpretación**

Es muy importante que gran parte del personal sea de estado civil casado ya que esto puede ser un factor determinante al momento de generar mayor compromiso y responsabilidad con la institución. En cuanto al personal que es soltero puede haber la ventaja de que tenga mayor disponibilidad de tiempo al momento de que asista a alguna capacitación o cualquier otro tipo de formación.

b) Preguntas relacionadas con la investigación

Pregunta N° 1: Indique su nivel de preparación académica

El nivel de preparación del personal es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y consecución de los objetivos de una institución, es por ello la gran importancia de esta pregunta.

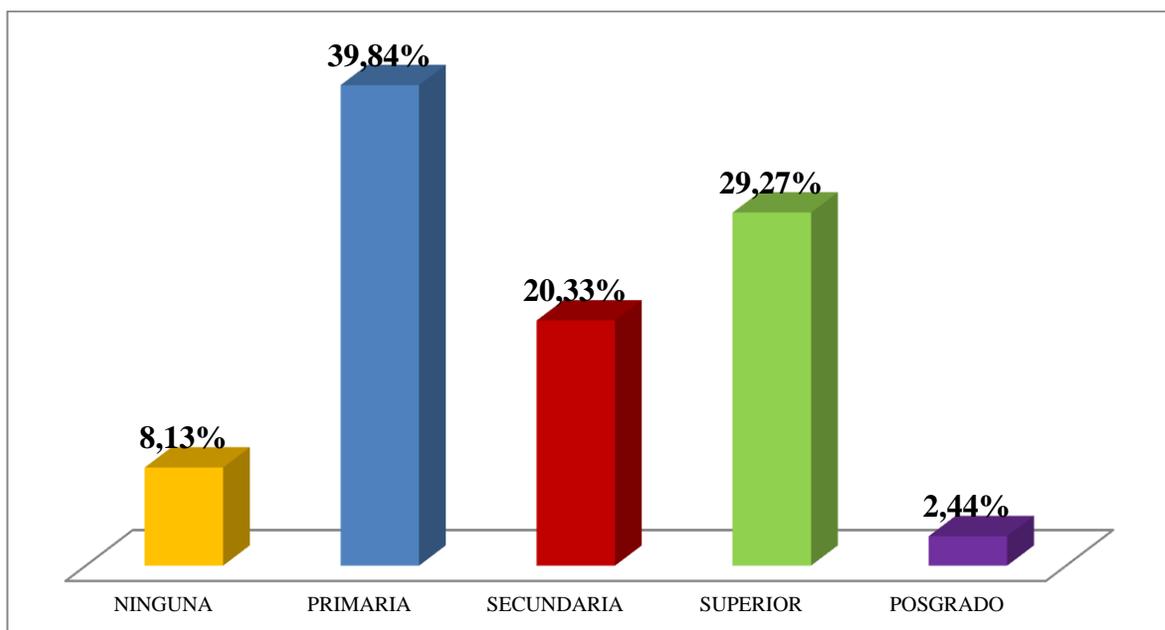
Cuadro N° 33: Nivel de preparación del personal del GAD

NIVEL DE PREPARACIÓN	Completa	Incompleta	TOTAL	PORCENTAJE
NINGUNA			10	8.13%
PRIMARIA	27	22	49	39.84%
SECUNDARIA	18	7	25	20.33%
SUPERIOR	21	15	36	29.27%
POSGRADO	0	3	3	2.44%
TOTAL	66	47	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 40: Nivel de preparación del personal del GAD



Fuente: Cuadro N° 33

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De los 177 empleados el 8.13% de ellos no cuenta con ningún tipo de preparación académica, un 39.84% de ellos ha atravesado la primaria. En lo que se refiere a estudios secundarios constituyen un 20.33%. De los estudios superiores se puede observar un 29.27%, de los cuales no todos han culminado este nivel. Estudios de cuarto nivel o posgrado lo poseen únicamente el 2.44% de los empleados, de los cuales ninguno ha culminado.

- **Interpretación**

Estos datos reflejan que el personal que labora en el GAD tiene un nivel de preparación regularmente bajo, lo cual podría afectar directamente en el desempeño eficaz del empleado ya que mientras mejor preparado esté el talento humano, contribuirá en mayor proporción con los objetivos de la organización.

Pregunta N° 2: Indique el tiempo que se encuentra en su actual puesto de trabajo (expresado en meses).

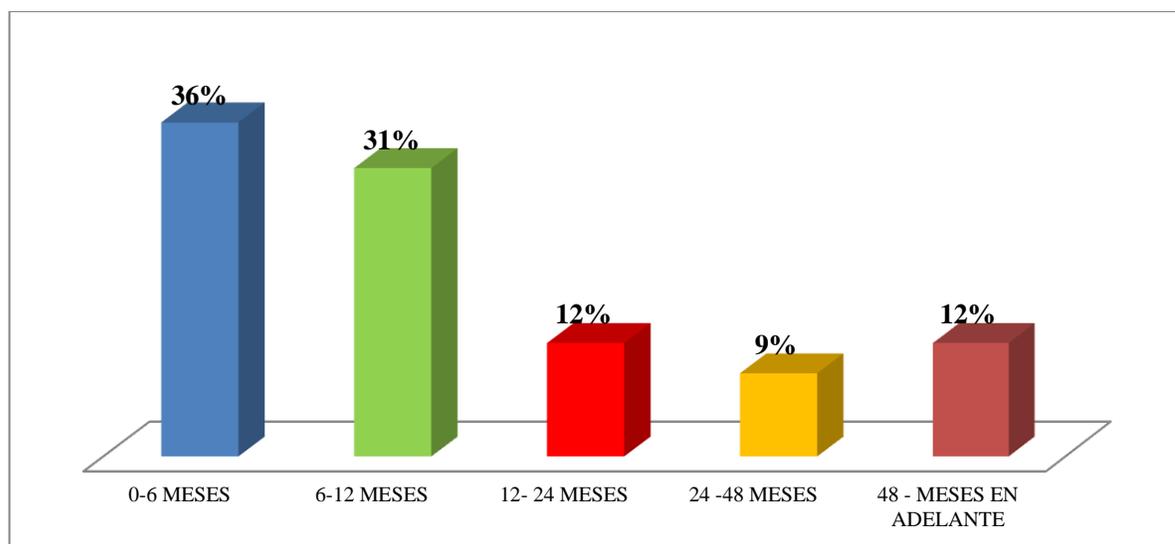
Cuadro N° 34: Tiempo de trabajo del personal del GAD

ANTIGÜEDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
0-6 MESES	31	12	44	36%
6-12 MESES	20	18	38	31%
12- 24 MESES	12	3	15	12%
24 -48 MESES	6	5	11	9%
48 – EN ADELANTE	4	11	15	12%
TOTAL	73	49	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 41: Tiempo de trabajo del personal del GAD



Fuente: Cuadro N° 34

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Es un dato interesante ver que el 36% de las personas que laboran en el GAD, se encuentran en esta institución por un lapso menor o igual a 6 meses y el 31% se encuentran en un rango de 6 a 12 meses, el 12% de las personas encuestadas ha manifestado estar en el rango de 12 a 24 meses. De igual manera se podría decir que solo el 12% del personal se encuentra ya laborando de manera estable, ya que están en la institución desde hace 4 años o más.

- **Interpretación**

El período de transición por el que recientemente se ha atravesado, se palpa en el personal, ya que muchas de las personas que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chunchi han ingresado con la nueva administración, ocasionando cierta etapa de incertidumbre en el desenvolvimiento de las actividades, hasta lograr adaptarse a la institución.

Pregunta N° 3: Indique el tiempo total de experiencia que tiene en el puesto que se encuentra desempeñando en la actualidad, (expresado en meses).

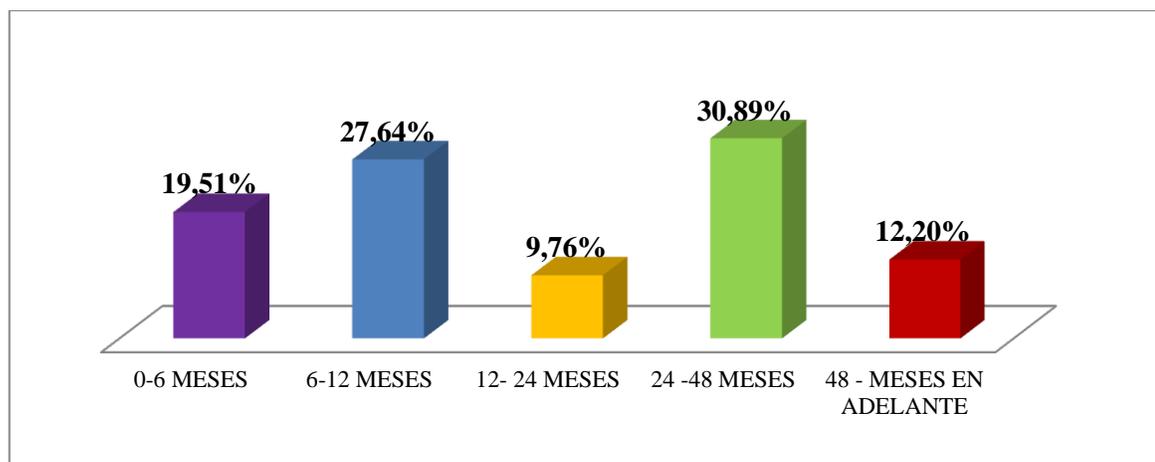
Cuadro N° 35: Experiencia del personal en su actual puesto de trabajo

EXPERIENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 - 6 MESES	24	19,51%
6 - 12 MESES	34	27,64%
12- 24 MESES	12	9,76%
24 - 48 MESES	38	30,89%
48 - MESES EN ADELANTE	15	12,20%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 42: Experiencia del personal en su actual puesto de trabajo



Fuente: Cuadro N° 35

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Al hablar de la experiencia relacionada al actual puesto de trabajo, se ve que el 30.89% tiene de 24 a 48 meses, un 27.64% del personal trabajó en puestos similares de 6 a 12 meses, pero el 19.51% tiene experiencia tan solo de 6 meses o menos, al igual únicamente el 12.2% tiene experiencia mayor a 48 meses.

- **Interpretación**

La experiencia es vital al momento de desempeñar sus funciones de manera adecuada. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de la municipalidad de Chunchi esto no es un problema ya que la mayoría de los empleados tiene experiencia mayor a un año.

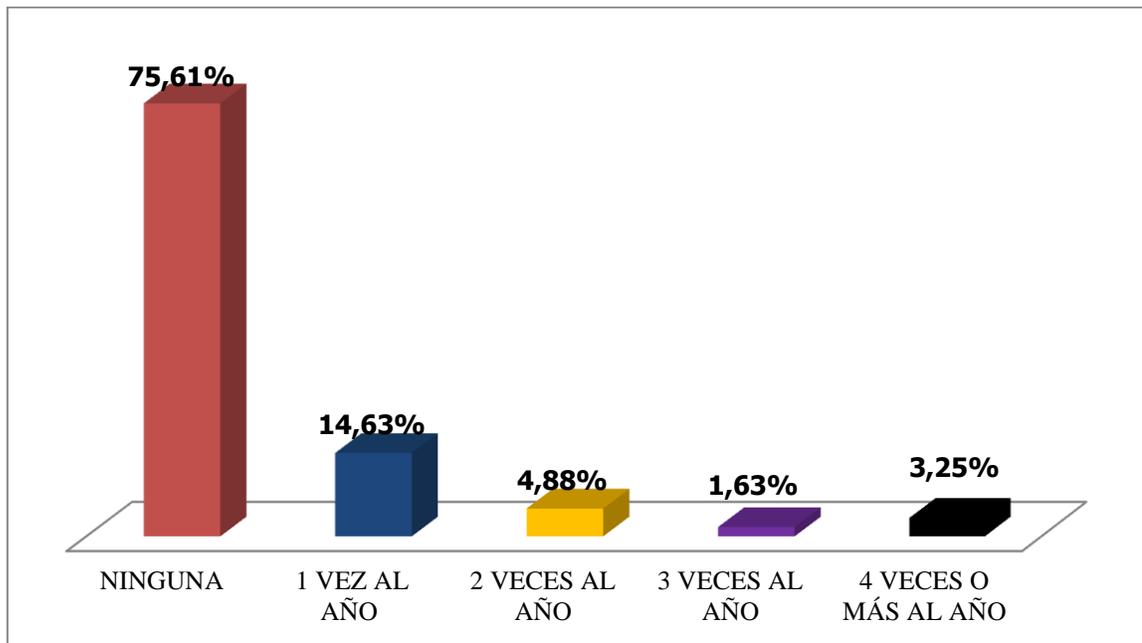
En la actualidad muchas de las organizaciones solicitan que sus nuevos colaboradores posean cierto tiempo mínimo de experiencia, esto garantiza los conocimientos del empleado pero también se constituye en un obstáculo para los jóvenes profesionales que quieren incursionar en el mundo laboral, ya que al haber culminado sus estudios regulares no cuentan con dicha preparación.

Pregunta N° 4: En el año 2014 cuántas veces ha sido movido a otro puesto, o a realizar otra actividad que no corresponde a su contrato u/o acción de personal inicial.

Cuadro 36: Índice de rotación del personal del GAD

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NINGUNA	93	75.61%
1 VEZ AL AÑO	18	14.63%
2 VECES AL AÑO	6	4.88%
3 VECES AL AÑO	2	1.63%
4 VECES O MÁS AL AÑO	4	3.25%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 43: Índice de rotación del personal del GAD

Fuente: Cuadro N° 36
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

En lo que refiere a rotación del personal se puede observar que el 75.61% de ellos no ha rotado de puesto en ninguna ocasión durante el año 2014, el 14.63% lo ha hecho por una vez en el año, el 4.88% dos veces en el año, el 3.25% cuatro veces o más y tan sólo el 1.63 3 veces al año.

- **Interpretación**

Se puede decir que uno de los mayores problemas en las organizaciones de la actualidad, son los altos índices de rotación, ya que esto ocasiona inestabilidad al empleado y una falta de compromiso con su puesto de trabajo.

En el caso del GAD esto no es un problema ya que como se ha visto el 76 % de los empleados no ha sido rotado o movido de su puesto de trabajo en el último año, lo cual es un dato positivo en el manejo del talento humano.

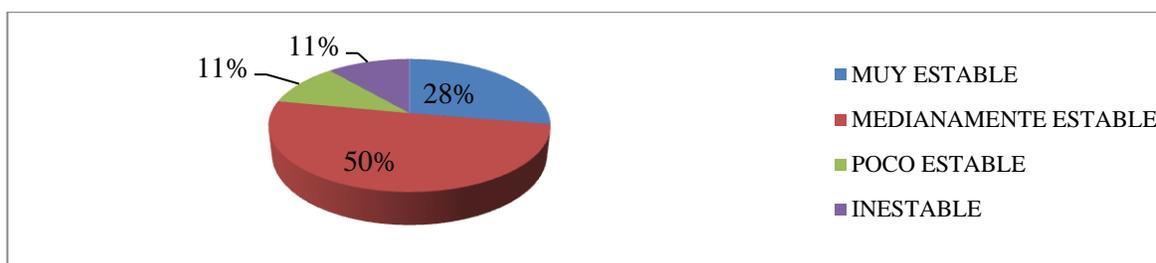
Pregunta N° 5: Acerca de la estabilidad laboral. Al momento de formar parte del GAD Municipal, usted considera que tiene un trabajo:

Cuadro N° 37: Percepción de la estabilidad laboral del empleado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ESTABLE	34	28%
MEDIANAMENTE ESTABLE	62	50%
POCO ESTABLE	13	11%
INESTABLE	14	11%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 44: Percepción de la estabilidad laboral del empleado



Fuente: Cuadro N° 37
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

En cuanto a la estabilidad laboral el 50% de los empleados considera que su trabajo es medianamente estable, el 28% piensa que es muy estable, 11% de ellos ha mencionado que es poco estable y un 11% cree que es inestable.

- **Interpretación**

La percepción que tiene el empleado acerca de su estabilidad en el GAD Municipal es algo preocupante, ya que la mitad del personal se siente medianamente estable, pero el problema mayor está con las personas que han elegido el rango de poco estable o inestable, ya que estas personas básicamente se encuentran desmotivadas o no miran al GAD como una institución que los acogerá y donde puedan formar su carrera profesional.

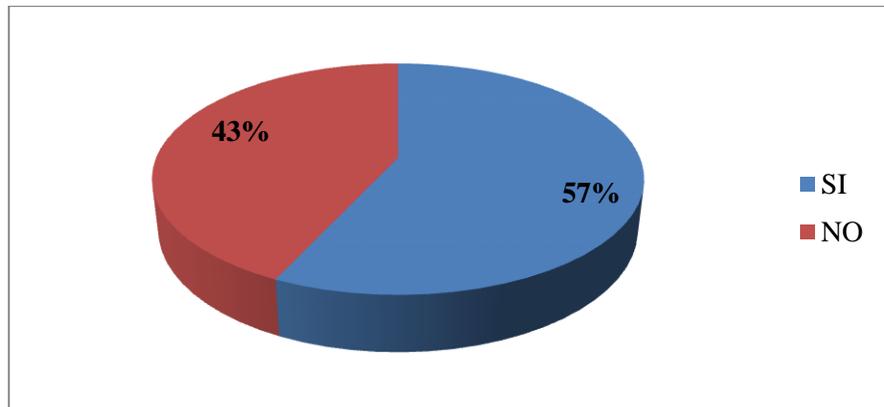
Pregunta N° 6: ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores corporativos del GAD municipal?

Cuadro N° 38: Nivel de conocimiento de la Cultura Organizacional

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	57%
NO	53	43%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 45: Nivel de conocimiento de la Cultura Organizacional



Fuente: Cuadro N° 38
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

En lo referente al nivel de conocimiento de la Cultura Organizacional, un 57% de ellos dice conocerla, pero el 43% de los empleados ha mencionado desconocer al respecto.

- **Interpretación**

Uno de los elementos clave del desarrollo de las organizaciones es el empoderamiento de los empleados con su Misión, ya que de si las personas se encuentran comprometidas con cumplir con la razón de ser de la organización, su Visión será mucho más fácil de alcanzar. Para esto los Valores Corporativos, cumplen un rol fundamental ya que se puede decir que estos son el vínculo del empleado con la Misión y Visión de la institución. De ahí la importancia de que todo el personal conozca toda su cultura organizacional.

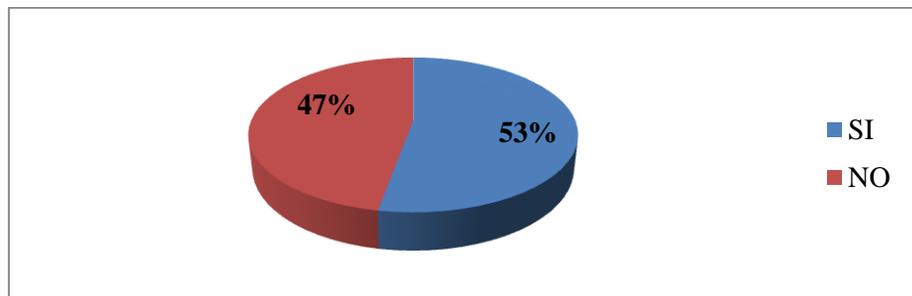
Pregunta N° 7: ¿Conoce usted cuáles son los Objetivos Institucionales del GAD municipal?

Cuadro N° 39: Nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	53%
NO	58	47%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico 46: Nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales



Fuente: Cuadro N° 39
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Los Objetivos organizacionales planteados por el GAD municipal son conocidos por un 53% de los empleados según resultados de la encuesta, un 47% del personal desconoce cuáles son estos objetivos.

- **Interpretación**

Ante los datos presentados en el párrafo anterior se pone a consideración la siguiente frase: Cómo saber el camino que debemos tomar, si no conocemos a dónde queremos llegar; es decir cómo el empleado o trabajador va a contribuir al alcance de los objetivos institucionales si ni siquiera los conoce. Al tener el dato de que tan solo un 53% de los encuestados conoce los objetivos organizacionales del GAD, serán los únicos que tienen claro hacia donde la institución quiere llegar. Siendo una importante debilidad de la institución que el 47% de los empleados no conozcan sus objetivos, lo ideal sería que todos los conozcan.

Pregunta N° 8: ¿Al momento de ingresar a trabajar en el GAD municipal usted atravesó por un proceso de entrenamiento o inducción?

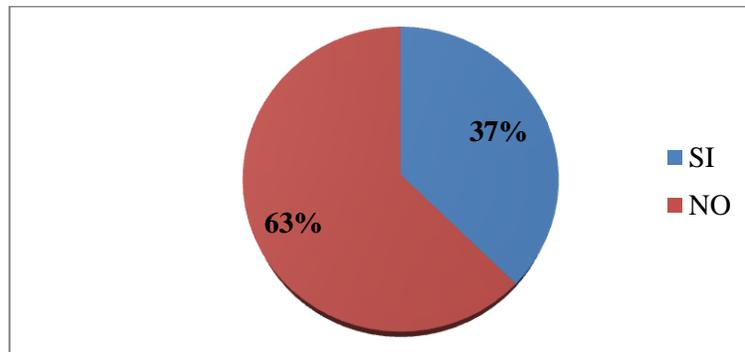
Cuadro N° 40: Personal que atravesó por un proceso de inducción

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	37%
NO	77	63%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 47: Personal que atravesó por un proceso de inducción



Fuente: Cuadro N° 40

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

En lo que refiere al entrenamiento e inducción, el 63% de los empleados que se encuentran laborando en la institución dice no haber atravesado por este proceso al momento de su ingreso, únicamente el 37% del personal menciona haber atravesado por este proceso.

- **Interpretación**

Como ya se pudo ver anteriormente el proceso de inducción, es un método que la organización utiliza para indicar al empleado sus funciones, responsabilidades o la manera de cómo debe llevar el puesto de trabajo o cierta actividad que concierna a este. Una vez expuesto se ve que la mayoría de sus empleados dice no haber atravesado por dicho proceso, habiendo sido esto un problema ya que el personal al momento de su ingreso sin una debida inducción este se siente confundido de su rol dentro de la organización.

Pregunta N° 9. El salario que usted percibe y de acuerdo con sus funciones es:

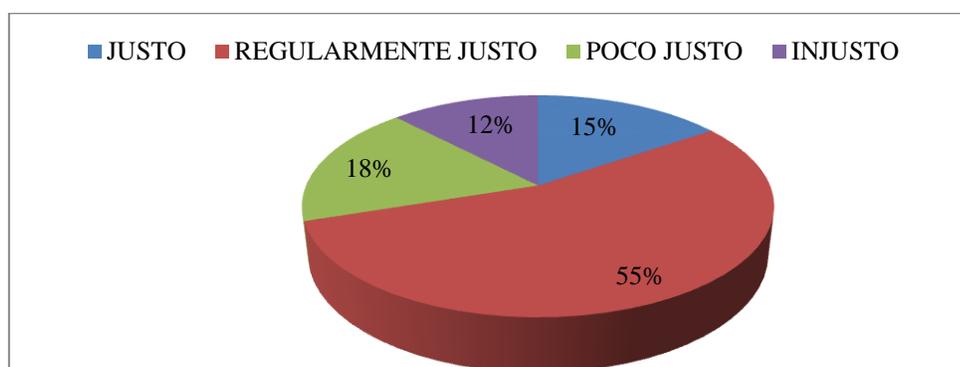
Cuadro N° 41: Satisfacción del empleado en relación al salario recibido

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JUSTO	19	15%
REGULARMENTE	67	55%
POCO JUSTO	22	18%
INJUSTO	15	12%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 48: Nivel de satisfacción del empleado en relación al salario recibido



Fuente: Cuadro N° 41

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Al realizar esta pregunta se intenta medir el nivel de satisfacción del empleado en cuanto al salario que percibe, un 55% de ellos menciona que es regularmente justo, 18% indica que este es poco justo, tan solo un 15% del personal cree que su salario es justo de acuerdo a las funciones que realiza y un 12% cree que este es injusto.

- **Interpretación**

Dentro de una organización es esencial que las personas se sientan conformes con la retribución que están recibiendo por su trabajo y si esto no sucede el empleado empezará a sentirse desmotivado y poco valorado, lo cual repercute directamente en su desempeño. Una vez dicho esto es preciso reconocer la preocupante realidad del GAD Municipal de

Chunchi, en donde un reducido grupo de empleados consideran que su salario es justo, siendo uno de los factores que afecta la consecución de los objetivos institucionales.

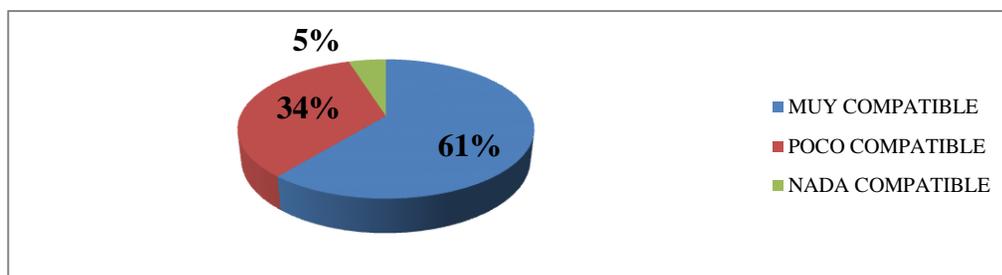
Pregunta N° 10: ¿Usted considera que su perfil profesional es compatible con el puesto que se encuentra desempeñando?

Cuadro N°42: Compatibilidad puesto - perfil profesional

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY COMPATIBLE	75	61%
POCO COMPATIBLE	42	34%
NADA COMPATIBLE	6	5%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 49: Compatibilidad puesto - perfil profesional



Fuente: Cuadro N° 42
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El 61% del personal considera que su perfil profesional es muy compatible con el puesto que se encuentra desempeñando en la institución, el 34% piensa que es poco compatible, y un tan solo un 5% acepta que no es compatible.

- **Interpretación**

En lo que respecta a esta pregunta se busca conocer la opinión del empleado en cuanto a la compatibilidad que existe entre su perfil profesional y el perfil que requiere el puesto.

El perfil profesional es un elemento esencial al momento de llevar de manera adecuada las funciones, porque indica que el empleado se encuentra en la capacidad para desarrollar las funciones asignadas. En el caso del GAD Municipal de Chunchi la mayor parte de los

empleados considera que su perfil profesional se encuentra compatible con su puesto de trabajo, lo que es un aspecto positivo para la institución.

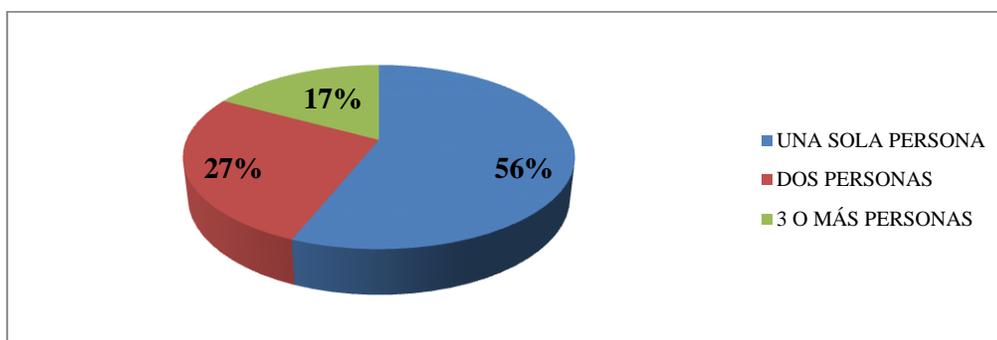
Pregunta N° 11: Para el desempeño de sus actividades diarias, las órdenes que usted recibe son dadas siempre por:

Cuadro N° 43: Número de personas de las que reciben órdenes un empleado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA SOLA PERSONA	69	56%
DOS PERSONAS	33	27%
3 O MÁS PERSONAS	21	17%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 50: Número de personas de las que reciben órdenes un empleado



Fuente: Cuadro N° 43
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Al momento de desarrollar sus actividades diarias el 56% del personal recibe órdenes de una sola persona, el 27% de dos personas y el 17% recibe órdenes de 3 o más personas.

- **Interpretación**

Ante los datos presentados se puede decir que cuando un empleado recibe órdenes de un mayor número de personas, menor será su rendimiento, ya que este se sentirá confundido, ya que en el proceso de llevar de ejecutar las diferentes órdenes, entre estas existirá discrepancia, entonces el empleado no realizará bien ninguna de ellas. En el caso del GAD

Municipal de Chunchi se puede decir que esta problemática se encuentra en un grupo pequeño de empleados quienes reciben órdenes de 3 o más personas.

Pregunta N° 12: ¿Al momento de realizar sus actividades, con qué frecuencia toma en cuenta su manual de funciones?

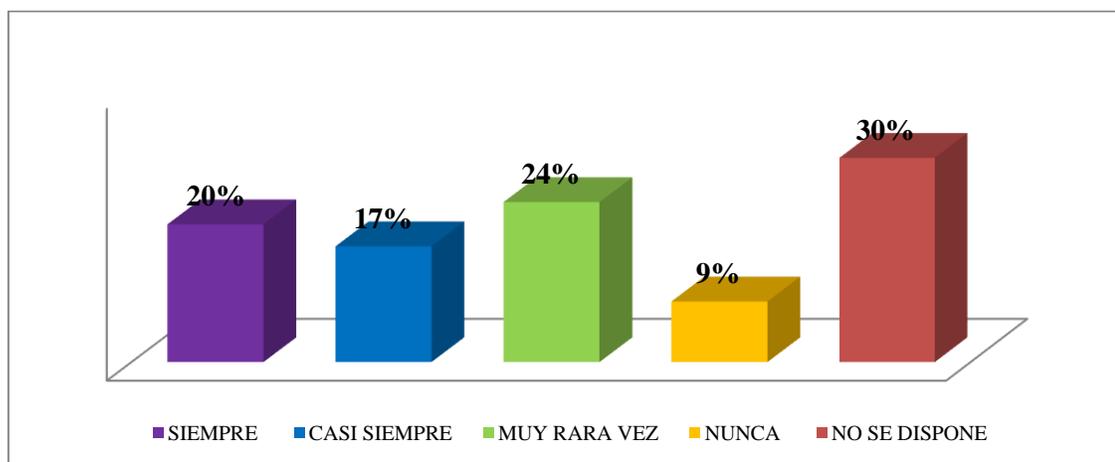
Cuadro N° 44: Uso del manual de funciones en el desarrollo de actividades

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	20%
CASI SIEMPRE	21	17%
MUY RARA VEZ	29	24%
NUNCA	11	9%
NO SE DISPONE	37	30%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 51: Uso del manual de funciones en el desarrollo de actividades



Fuente: Cuadro N° 44

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El 30% de los encuestados indica no disponer un manual de funciones, un 24% muy rara vez, el 20% de los encuestados menciona que siempre utiliza su manual de funciones, un 17% casi siempre, y un 9% del personal dice no considerarlo nunca.

- **Interpretación**

El manual de funciones es el documento que guía al empleado al momento de desarrollar sus funciones. En este caso es preocupante saber que gran parte de los empleados no dispone de un manual, a esto nace la interrogante ¿cómo están llevando a cabo sus funciones sin su debido manual?, de igual manera cabe indicar que la norma de control interno de la Contraloría General del Estado indica que es obligatorio el uso y la existencia de un manual de funciones para el desempeño de actividades en las diferentes áreas o departamentos en una institución pública.

Pregunta N. 13: ¿Las actividades que usted realiza son en base al POA de su departamento?

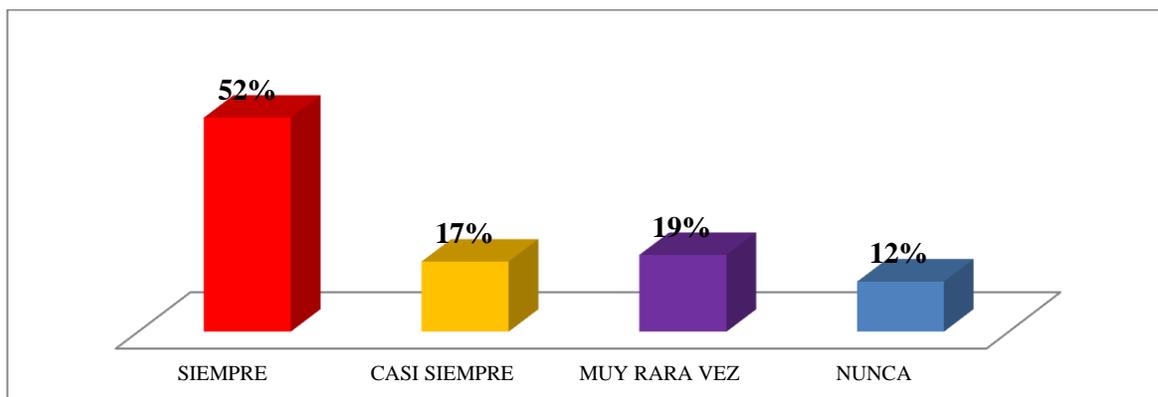
Cuadro N° 45: Importancia del POA en el desarrollo de actividades

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	64	52%
CASI SIEMPRE	21	17%
MUY RARA VEZ	23	19%
NUNCA	15	12%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 52: Importancia del POA en el desarrollo de actividades



Fuente: Cuadro N° 45

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De las gráficas anteriores se puede ver que de los 123 empleados encuestados 64 de ellos ha mencionado que las actividades que realiza son en base al POA, en esto hay que recalcar que un 52% menciona considerarlo siempre, un 19% dice hacerlo casi siempre, el 17 %

muy rara vez y 12% de las personas encuestadas mencionan que las actividades que realizan nunca son en base al POA.

- **Interpretación**

El POA una herramienta básica de planificación utilizada en las instituciones públicas constituyéndose en un elemento estratégico al momento de desarrollar las funciones de cada uno de los colaboradores, ya que en este documento consta toda la base de la planificación de las diferentes actividades diarias, así como los objetivos y metas a alcanzar. En el caso del GAD municipal de Chunchi es preocupante ya que un importante porcentaje nunca o muy rara vez toma en cuenta el Plan Operativo Anual para desempeñar sus funciones, pudiendo ser una de las principales razones para su incumplimiento.

Pregunta N° 14: ¿En el último año usted ha asistido a una capacitación, para fortalecer su desempeño laboral?

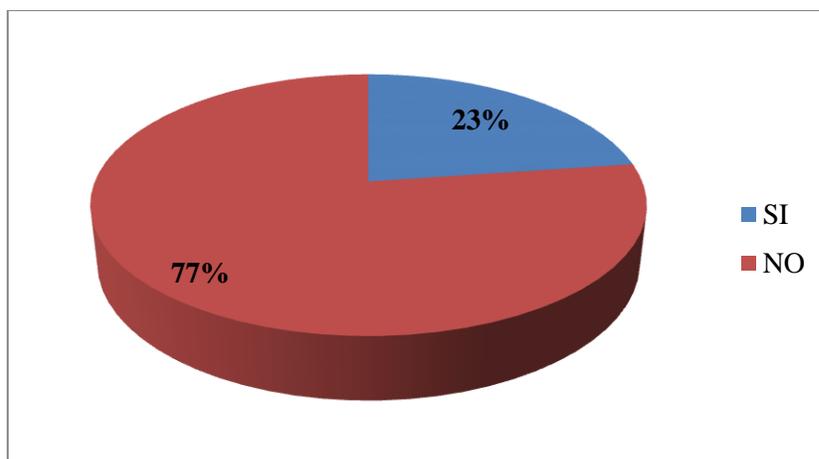
Cuadro N° 46: Personal capacitado en el último año

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	23%
NO	95	77%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 53: Personal capacitado en el último año



Fuente: Cuadro N° 46

Elaborado por: David Molina P.

¿Si su respuesta ha sido positiva indique cuantas veces ha sido capacitado en el último año?

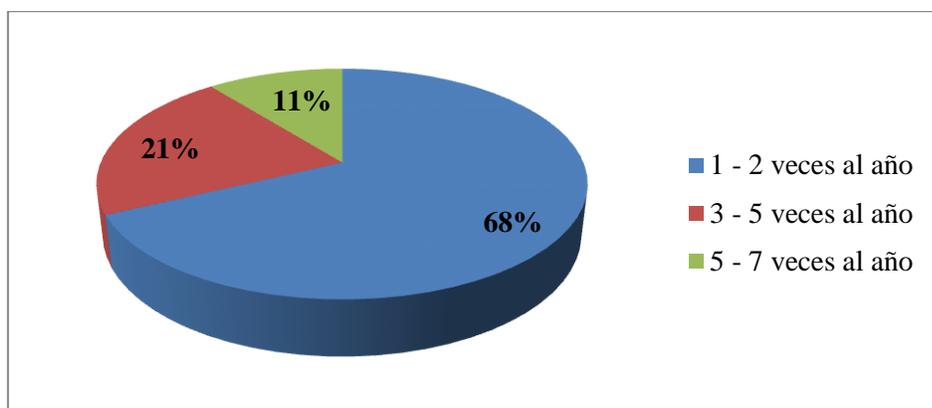
Cuadro N°47: Frecuencia de capacitación del personal

CAPACITACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 - 2 veces al año	19	68%
3 - 5 veces al año	6	21%
5 - 7 veces al año	3	11%
TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 54: Frecuencia de capacitación del personal



Fuente: Cuadro N° 47

Elaborado por: David Molina P.

• Análisis

En lo que refiere a la capacitación el 77% del personal ha indicado no haber sido capacitado en el último año, teniendo tan solo un 23% de estos que indica que han sido capacitados, este porcentaje representa a 41 personas de las cuales un 68% de estas dicen haber sido capacitadas una o dos veces en el año, 21% indica que han tenido de tres a cuatro capacitaciones, y tan solo un 11% restante dice haber sido capacitado cinco o más veces en el año.

• Interpretación

La capacitación nace de la necesidad de equiparar las falencias existentes entre los requerimientos de un puesto y la persona que lo ocupa, en el caso del GAD existe este problema ya que un importante porcentaje de empleados no ha sido capacitado y si no se

capacita al personal no se podrá dar solución a estas falencias, incidiendo en el bajo rendimiento, incumplimiento de metas, entre otros.

Pregunta N° 15: ¿La organización le motiva?

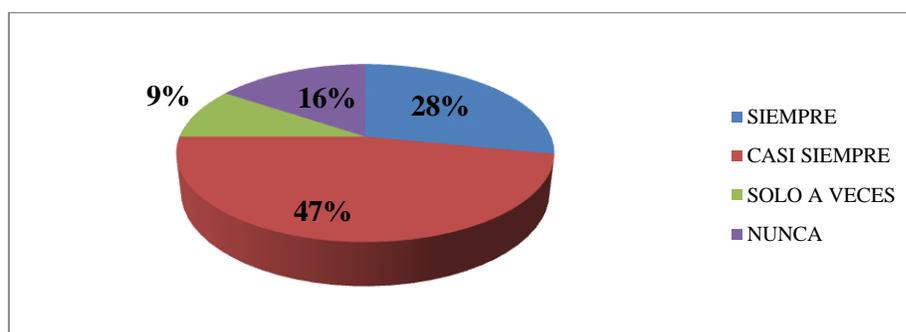
Cuadro N°48: Motivación de la organización al personal

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	34	28%
CASI SIEMPRE	58	47%
SOLO A VECES	11	9%
NUNCA	20	16%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 55: Frecuencia de capacitación del personal



Fuente: Cuadro N° 48

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El 47% del personal menciona que la organización casi siempre le motiva, el 28% indica que siempre le motiva, 16% señala que nunca la institución lo motiva y el 9% indica que solo a veces.

- **Interpretación**

Ante los datos presentados es preciso agregar una pequeña reflexión: si una organización no motiva a su talento humano, sus objetivos jamás podrán ser alcanzados. La motivación se puede comparar como un combustible y el empleado como un vehículo, es decir si un vehículo no tiene combustible este no se moverá hacia ningún lugar.

Pregunta N° 16: ¿Usted considera que se escuchan las peticiones de los subordinados?

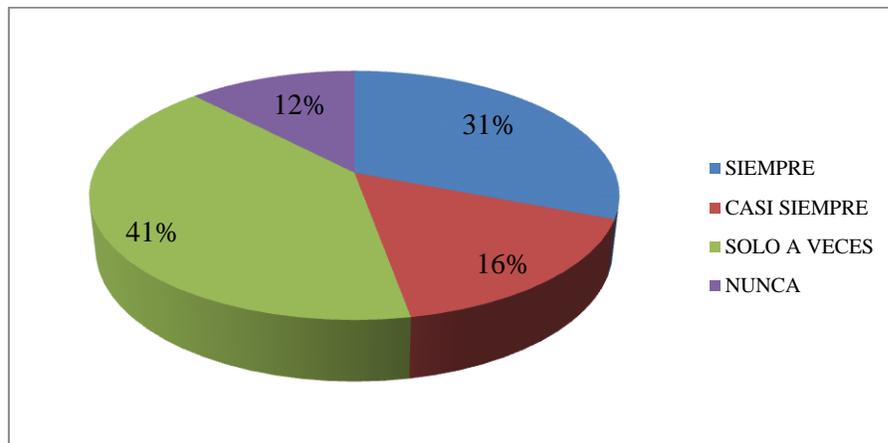
Cuadro N°49: Atención de las peticiones de los empleados

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	31%
CASI SIEMPRE	20	16%
SOLO A VECES	50	41%
NUNCA	15	12%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 56: Atención de las peticiones de los empleados



Fuente: Cuadro N° 49

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El 41% de los empleados indica que sus peticiones son escuchadas solo a veces, pero de igual manera un 31% indica que sus peticiones siempre son escuchadas, un 16% dice casi siempre y un 12% señala que nunca son escuchadas las peticiones de los subordinados.

- **Interpretación**

En la actualidad las organizaciones están atravesando etapas de cambios y uno de estos es que ahora su comunicación es horizontal, es decir al momento de tomar una decisión todos participan, escuchando las opiniones de las personas en todos los niveles, si los gestores del GAD no escuchan a sus empleados no podrán conocer las verdaderas realidades, las verdaderas necesidades, es decir las diferentes perspectivas de la organización.

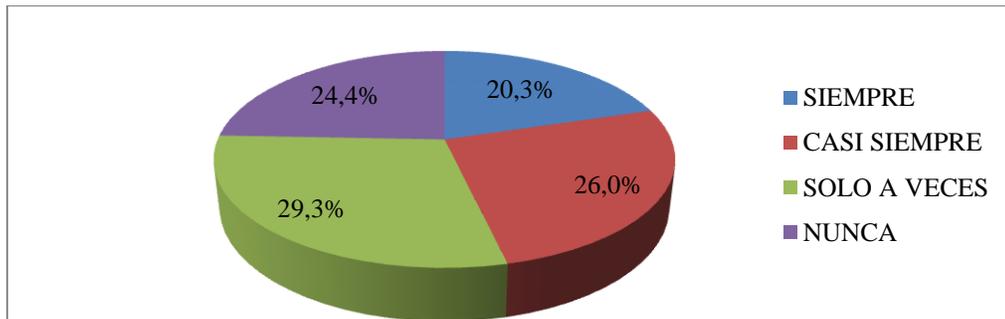
Pregunta N° 17: ¿Cree usted que la toma de decisiones en la unidad del talento humano del GAD Municipal es la adecuada?

Cuadro N° 50: Asertividad del Dep. de T. H. en la toma de decisiones

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	20.3%
CASI SIEMPRE	32	26.0%
SOLO A VECES	36	29.3%
NUNCA	30	24.4%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 57: Asertividad del Dep. de T. H. en la toma de decisiones



Fuente: Cuadro N° 50
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Al momento de evaluar la asertividad de la toma de decisiones de la Unidad de Talento Humano, según opinión del personal, se obtiene que un 29.3% indica que solo a veces las decisiones son las adecuadas, un 26% dice que casi siempre, un 24.4% dice nunca son adecuadas, y tan solo un 20.3% piensa que siempre las decisiones son las adecuadas.

- **Interpretación**

Es parte importante de esta investigación reconocer cómo se siente el empleados con las decisiones que toma la Unidad de Talento Humano, ya que éstas decisiones repercuten directamente sobre él, es decir si el empleado está de acuerdo con las decisiones que se toman, este apoyará y contribuirá, o simplemente se sentirá más motivado al momento de realizar sus tareas.

Pregunta N° 18: ¿Cómo calificaría usted la propuesta de implementar un Plan Estratégico para el departamento de Talento Humano?

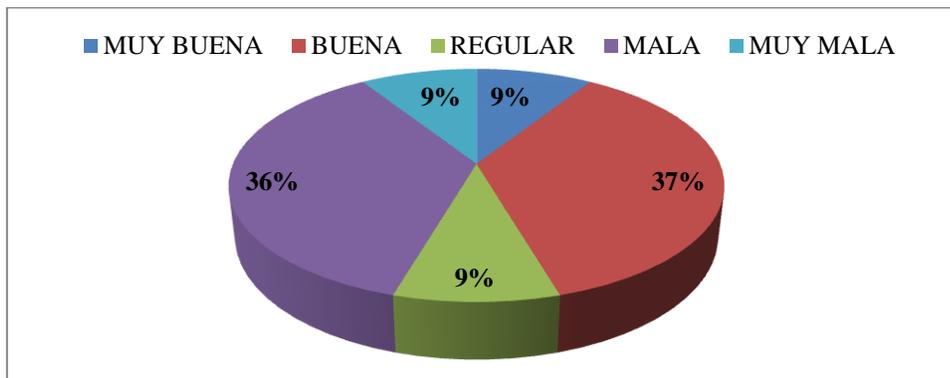
Cuadro N°51: Calificación de la Propuesta

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	59	48%
BUENA	28	23%
REGULAR	21	17%
MALA	12	10%
MUY MALA	3	2%
TOTAL	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GAD.

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 58: Calificación de la Propuesta



Fuente: Cuadro N° 51

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

En cuanto a la calificación de la propuesta, se observa que un 48% del personal encuestado piensa que es muy buena idea, 23% lo califica como buena, 17% lo considera como regular, 10% dice ser mala y tan solo un 2% como muy mala.

- **Interpretación**

Al igual que la pregunta anterior es importante saber lo que el empleado piensa acerca de tomar una decisión, en este caso es vital tener el apoyo, ya que los empleados serán los principales ejecutores del Plan Estratégico de Talento Humano en el caso de que se lleve a cabo en la institución.

3.7.3 ENCUESTAS APLICADAS A LA POBLACIÓN

Con el propósito de conocer la opinión de las familias del cantón Chunchi acerca de cómo califican una serie de aspectos relacionados a la gestión del talento humano del GAD se realizó una encuesta. A continuación se analiza e interpreta los resultados obtenidos.

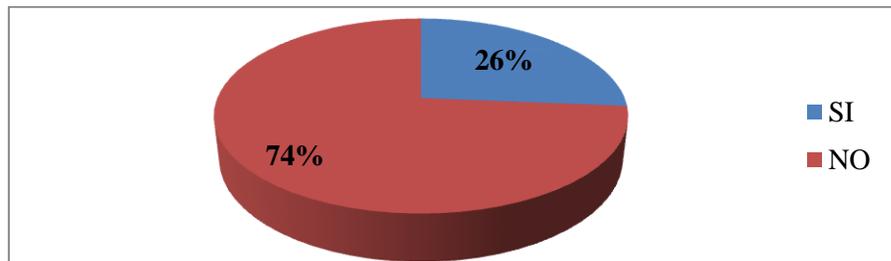
Pregunta N° 1: ¿Conoce usted los objetivos institucionales planteados por el GAD Municipal durante el período 2014?

Cuadro N° 52: Conocimiento de la población acerca de los objetivos institucionales

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	26%
NO	193	74%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 59: Conocimiento de la población acerca de los objetivos institucionales



Fuente: Cuadro N° 52
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Según los encuestados el 74% desconoce cuáles son estos objetivos y solo un 26% los conoce.

- **Interpretación**

Al considerarse al GAD municipal como una empresa pública al servicio de la comunidad es preciso que sus objetivos sean conocidos y dichos objetivos están orientados al bienestar de la sociedad, lamentablemente en este caso no es así ya que la gran mayoría de las familias chuncheñas desconoce cuáles son los objetivos de la institución.

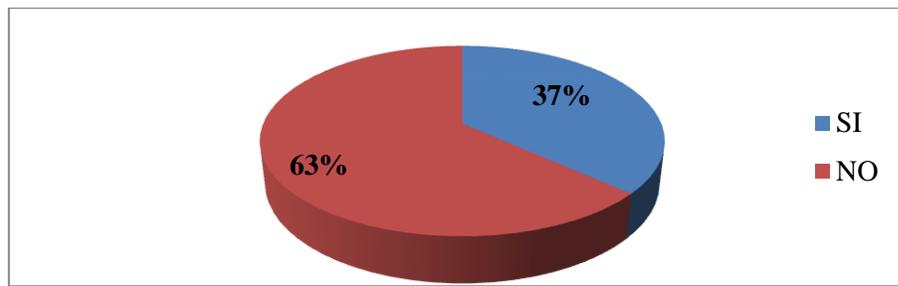
Pregunta N° 2: ¿Cree usted que los empleados del GAD Municipal conocen la Misión, Visión y Valores Institucionales?

Cuadro N° 53: Apreciación de la Misión, Visión y Valores Institucionales

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	96	37%
NO	166	63%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 60: Apreciación de la Misión, Visión y Valores Institucionales



Fuente: Cuadro N° 53
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Aquí se observa que un 63% de las familias del cantón piensa que el personal que se encuentra laborando en el GAD desconoce cuál es la Misión, Visión y Valores de la institución, el 37% piensa que si los conocen.

- **Interpretación**

Al ser la misión la razón de ser de una organización, y la visión expresa a donde esta quiere llegar, lo cual debería estar reflejado en las acciones y el servicio brindado por todo el personal del GAD, lamentablemente las familias del cantón Chunchi consideran que la gran mayoría de los funcionarios que trabajan en dicha institución desconocen la Misión, Visión y Valores Institucionales. Lo antes mencionado afecta directamente en la satisfacción del cliente, y presenta una mala imagen corporativa.

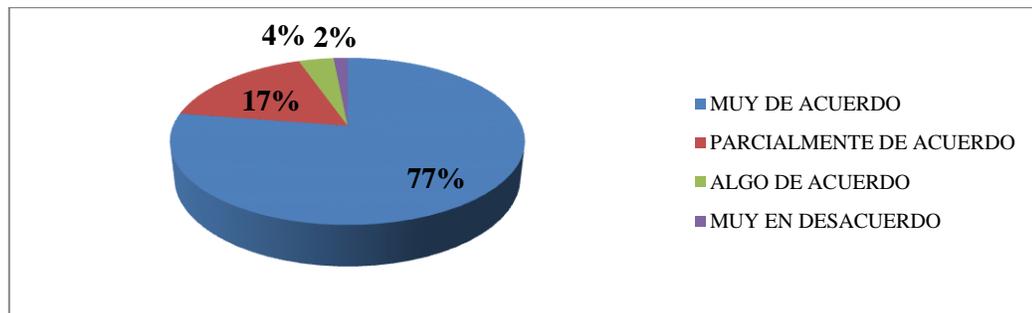
Pregunta N° 3: ¿Considera usted que el título académico de los servidores públicos debe ser acorde a las actividades que realiza?

Cuadro N° 54: Opinión acerca de la preparación académica

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	203	77%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	45	17%
ALGO DE ACUERDO	10	4%
MUY EN DESACUERDO	4	2%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 61: Opinión acerca de la preparación académica



Fuente: Cuadro N° 54
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El 77 % está muy de acuerdo que la preparación académica debe estar acorde a las actividades que realiza cada funcionario, el 17% se encuentra parcialmente de acuerdo, el 4% restante dice estar algo de acuerdo y el 2% muy en desacuerdo.

- **Interpretación**

Los resultados de la encuesta indican que la mayor parte de la población está muy de acuerdo que la preparación del empleado debe ser acorde a las funciones que este realiza. En el GAD municipal de Chunchi existen muchos problemas debido a que un importante grupo de sus empleados se encuentra desempeñando funciones que no tienen relación con sus estudios.

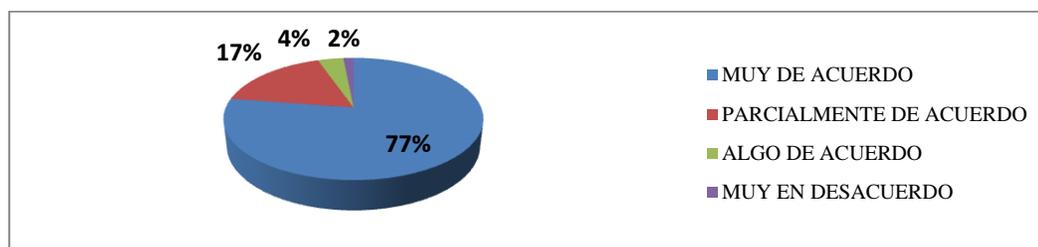
Pregunta N° 4: ¿Considera usted que el personal que se encuentra laborando en el GAD Municipal cuenta con la preparación y las capacidades técnicas necesarias para desarrollar sus actividades y dar un buen servicio a la colectividad?

Cuadro N° 55: Percepción de la población acerca de las aptitudes de los empleados

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	47	18%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	44	17%
ALGO DE ACUERDO	80	31%
MUY EN DESACUERDO	91	35%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 62: Percepción de la población acerca de las aptitudes de los empleados



Fuente: Cuadro N° 55
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De las 262 familias que han sido encuestadas, el 35% se encuentra muy en desacuerdo con la preparación y las capacidades de los servidores públicos, el 31% se encuentra algo de acuerdo con esto, el 18% manifiesta estar muy de acuerdo con la preparación de los empleados y el 17% manifiesta estar parcialmente de acuerdo.

- **Interpretación**

Básicamente los datos indican que la mayor parte de la población no se encuentra conforme con la preparación que tienen los empleados, ya que estos no cuentan con la preparación o las capacidades necesarias para dar un buen servicio a la colectividad.

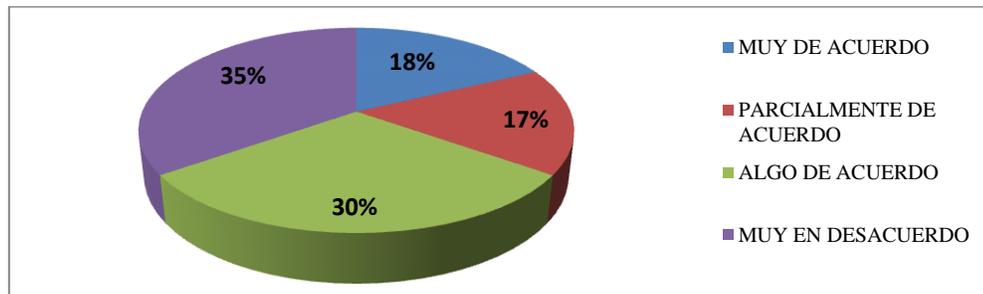
Pregunta N° 5: ¿En qué escala calificaría usted la atención y los servicios brindados por el personal del GAD Municipal durante el período 2014?

Cuadro N° 56: Calificación de la atención y desempeño de los empleados

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	11	4%
BUENA	124	47%
REGULAR	84	32%
MALA	26	10%
MUY MALA	17	6%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 63: Calificación de la atención y desempeño de los empleados



Fuente: Cuadro N° 56
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Calificando los servicios y la atención brindada por el personal del GAD, el 47% lo califica como buena, un importante 32% ha dicho ser regular, el 16% restante ha elegido las escalas de mala y muy mala y solo el 4% de las familias lo ha calificado en una escala de muy buena,.

- **Interpretación**

Debido a los factores mencionados en preguntas anteriores, que refieren a la capacitación, preparación y compatibilidad del puesto, se ha podido ver que existen falencias en cuanto a esos temas. Ahora bien, es obvio que si existen problemas en todas esas áreas la atención y los servicios del GAD municipal no serán brindados apropiadamente, lo cual se puede ver en los datos arrojados en esta pregunta.

Pregunta N° 6: ¿Considera usted que la máxima autoridad debería emplear un liderazgo participativo a nivel institucional para dirigir a sus colaboradores?

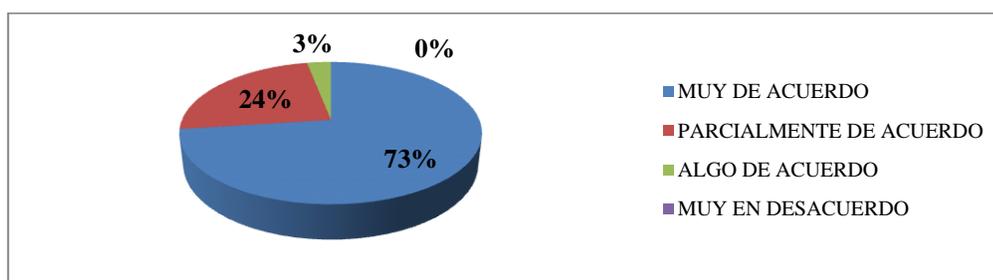
Cuadro N° 57: Opinión acerca del Liderazgo Participativo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	191	73%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	63	24%
ALGO DE ACUERDO	8	3%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 64: Opinión acerca del Liderazgo Participativo



Fuente: Cuadro N° 57

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De igual manera se ha consultado a la población que opina acerca de aplicar un liderazgo participativo al momento de dirigir a los colaboradores. Ante esto 73% dice estar muy de acuerdo al respecto, un 24% parcialmente de acuerdo, pero sin embargo existe un 3% que dice estar únicamente algo de acuerdo.

- **Interpretación**

La población se encuentra consciente de que la máxima autoridad del GAD debe llevar a cabo un liderazgo participativo para dirigir a sus colaboradores. Al tomar en cuenta a sus empleados y hacerlos partícipes de la administración y la toma de decisiones importantes, esto puede tener determinadas ventajas como es la creación de mayor compromiso con la organización, lo que implica lógicamente mayor motivación para el alcance de los objetivos asignados.

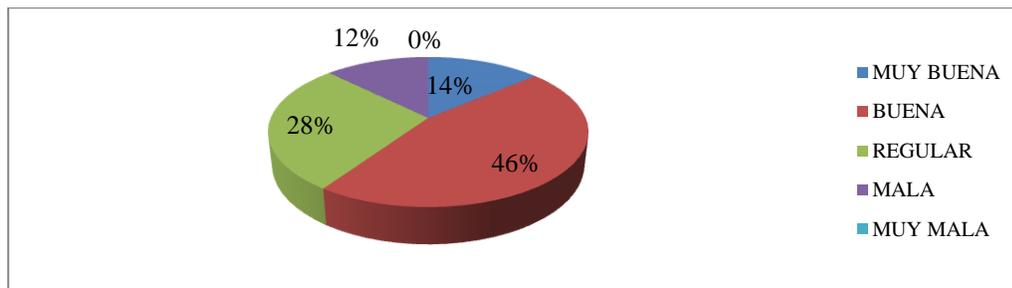
Pregunta N° 7: ¿Cómo calificaría usted la gestión del Talento humano en el GAD Municipal, durante el período 2014?

Cuadro N° 58: Calificación de la gestión del T. H. del GAD

	FRECUENCIA	PORCENTAJES
MUY BUENA	36	13.74%
BUENA	120	45.80%
REGULAR	73	27.86%
MALA	33	12.60%
MUY MALA	0	0.00%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 65: Calificación de la gestión del T. H. del GAD



Fuente: Cuadro N° 58
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

Con esta pregunta se ha obtenido las diferentes escalas en las que la población califica la gestión del talento humano en el GAD municipal, teniendo que el 45.80% considera que es buena, el 27.86% ha elegido la opción de regular, el 13.74% lo califica como muy buena, y un 12.60% señala que es mala.

- **Interpretación**

Partiendo de la definición de que gestionar es el conjunto de actividades o procesos que se llevan a cabo a fin de alcanzar un objetivo cualquiera. En este caso la opinión es algo dividida, ya que un poco más de la mitad de la población considera que si se han realizado las actividades o procesos correspondientes para alcanzar los objetivos referentes al talento humano, pero también hay otras opiniones que piensan que eso no es así.

Pregunta N° 8: ¿Considera usted que la unidad del talento humano debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento a todo el personal, para verificar el cumplimiento de los objetivos?

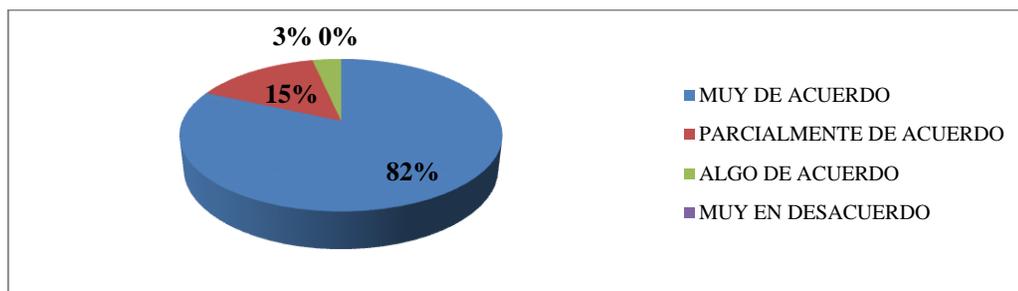
Cuadro N° 59: Opinión acerca del seguimiento al personal

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	214	82%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	39	15%
ALGO DE ACUERDO	9	3%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi

Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 66: Opinión acerca del seguimiento al personal



Fuente: Cuadro N° 59

Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

De esta pregunta planteada se obtiene que el 82% de las familias encuestadas está muy de acuerdo en que la Unidad de Talento humano debe realizar un seguimiento periódico al personal para verificar el cumplimiento de los objetivos, el 15% dice estar parcialmente de acuerdo, el 9% del total ha mencionado estar solo algo de acuerdo.

- **Interpretación**

Al contar el proceso administrativo de 4 fases principales que son: planeación organización, dirección y control, cada una complementa a la otra siendo todas de vital importancia. La población del cantón, en su gran mayoría, ha respondido que está muy de acuerdo en que debe haber un seguimiento periódico al personal para verificar el cumplimiento de los objetivos lo cual es una opinión muy acertada por lo mencionado inicialmente.

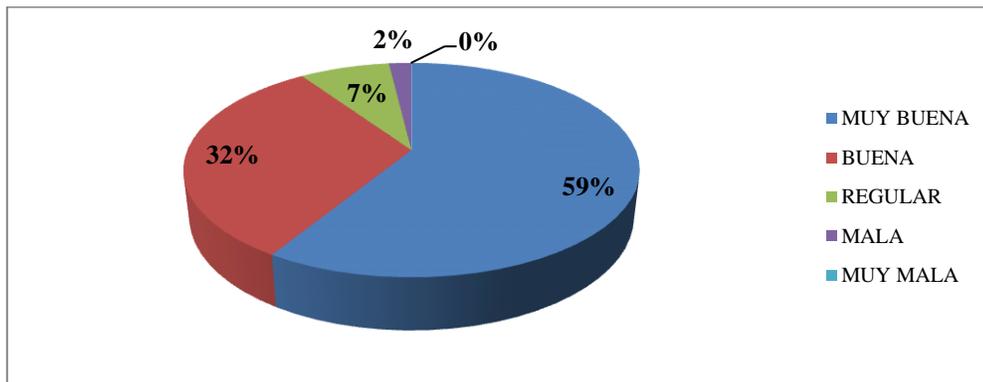
Pregunta N° 9: ¿Cómo calificaría usted la propuesta de implementar un Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano en el GAD Municipal?

Cuadro N° 60: Apreciación acerca de la idea de implementar la Propuesta

	FRECUENCIA	PORCENTAJES
MUY BUENA	154	59%
BUENA	83	32%
REGULAR	20	8%
MALA	5	2%
MUY MALA	0	0%
TOTAL	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias del cantón Chunchi
Elaborado por: David Molina P.

Gráfico N° 67: Apreciación acerca de la idea de implementar la Propuesta



Fuente: Cuadro N° 60
Elaborado por: David Molina P.

- **Análisis**

El 59% de las familias califica a la idea como muy buena, 32% lo considera buena, el 7% ha elegido la opción regular, y tan solo un 2% de los encuestados califica a la idea como mala.

- **Interpretación**

Como se observa los resultados de la encuesta, la propuesta de implementar un plan estratégico de gestión de talento humano en el GAD, tiene muy buena acogida por parte de la población, lo que respalda y fortalece que este se lleve a cabo.

3.7.4 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis se analizaron las respuestas dadas por los empleados, según la encuesta realizada, además se consideró la Ficha de Información en dónde se recogió la opinión del jefe de T.H. del GAD Municipal acerca del cumplimiento de cada uno de los subsistemas de la administración del T.H., también se analizó el cumplimiento del Plan Operativo Anual de la institución.

A continuación se resume los resultados obtenidos:

Cuadro N° 61: Comprobación de la Hipótesis

PREGUNTA/RESPUESTA	N°	%
OBJETIVOS		
6.- ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores corporativos del GAD municipal?		
Sí	70	57%
7.- ¿Conoce usted cuáles son los Objetivos Institucionales del GAD Municipal?		
Sí	65	53%
8.-¿Al momento de ingresar a trabajar en el GAD municipal usted atravesó por un proceso de entrenamiento o inducción?		
No	77	63%
9.- El salario que usted percibe y de acuerdo con sus funciones es:		
Regularmente Justo	24	44%
14.- ¿En el último año usted ha asistido a una capacitación, para fortalecer su desempeño laboral?		
No	95	77%
15.- ¿La organización le motiva?		
Casi Siempre	58	47%
ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL T.H.		
¿Se ha cumplido con el Subsistema de Planificación?		
No	7	78%
¿Se ha cumplido con el Subsistema de Selección de Personal?		
No	4	100%
¿Se ha cumplido con el Subsistema de Formación y Capacitación?		
No	4	80%
¿ Se ha cumplido con el Subsistema del Evaluación		
Si	4	67%

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
10.- ¿Usted considera que su perfil profesional es compatible con el puesto que se encuentra desempeñando?		
Muy Compatible	75	61%
12.- ¿Al momento de realizar sus actividades, con qué frecuencia toma en cuenta su manual de funciones?		
No se dispone	37	30%
13.- ¿Las actividades que usted realiza son en base al POA de su departamento?		
Siempre	64	52%
17: ¿Cree usted que la toma de decisiones en la unidad del talento humano del GAD Municipal es la adecuada?		
Solo a veces	36	29%
Índice de cumplimiento del POA		
No	11	29%

Fuente: encuestas aplicadas a empleados / Ficha de Información / POA
Elaborado por: David Molina P.

Al considerarse la gestión del talento humano como el conjunto de actividades o procesos que se desarrollan con la finalidad de mantener al personal motivado y preparado para que contribuya al alcance de los objetivos de la institución, se puede decir que la gestión del talento humano del GAD no se está desarrollando a cabalidad, ya que un grupo importante del personal desconoce la razón de ser y la aspiración máxima de a dónde quiere llegar la institución, las cuales se encuentran plasmadas en su Visión, Misión y Objetivos Institucionales, además se puede ver un personal que no es capacitado, ni se siente satisfecho con su remuneración por lo que se encuentra desmotivado. Todos estos problemas se encuentran interrelacionados ya que como se pudo ver en la ficha de información utilizada para el análisis de los subsistemas de la administración del T.H, éstos no se desarrollan adecuadamente y de conformidad con la ley, lo que de igual manera repercute en la consecución de los objetivos de acuerdo con la planificación institucional, habiéndose cumplido el POA únicamente en un 79%.

Por tanto se comprueba la hipótesis planteada: “El análisis de la gestión del talento humano en el GAD Municipal de Chunchi incide en la consecución de los objetivos institucionales, período 2014”, en este caso su incidencia es positiva.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El GAD Municipal de Chunchi, atraviesa por una serie de dificultades en lo que se refiere a la gestión del talento humano, principalmente debido a que los diferentes subsistemas de la administración del talento humano, no se desarrollan de manera correcta, lo cual impide tener un personal totalmente motivado, preparado y sobre todo conectado estratégicamente con los objetivos de la organización.
- Al evaluar el POA institucional se concluye que sus objetivos ahí descritos no se han cumplido en su totalidad. Las razones principales es la falta de comunicación y coordinación entre las diferentes Unidades del GAD, también existen varios problemas dentro de la planificación misma, ya que los indicadores o las metas se plantean de manera incorrecta.
- La Unidad de Talento Humano del GAD no funciona como un elemento estratégico dentro de la institución, ya que presenta serias deficiencias en cuanto a su planificación.

4.2 RECOMENDACIONES

- El Concejo Municipal del GAD debe revisar la normativa vigente que regula los subsistemas de la administración del talento humano, con el propósito de verificar que los procesos se desarrollen de manera correcta tal cual indica la ley.
- La planificación del GAD Municipal de Chunchi debe realizarse de manera coordinada en todos sus niveles, elaborando planes que se encuentren acordes a la realidad. Para lo cual se recomienda capacitar a su personal en lo referente a este tema, de tal forma que este sepa planificar de manera ordenada y precisa, elaborando indicadores adecuados que brinden las alertas necesarias cuando se presente alguna desviación en los planes.
- Es importante que se elabore y se ejecute urgente un plan estratégico para la Unidad de de Talento Humano del GAD, a fin de que en este se construyan los patrones de acción necesarios, que sirvan de guía para dar solución a las diferentes problemáticas de la institución y poder alcanzar los objetivos planteados en los diferentes niveles de la organización.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Título

Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del "GAD Municipal de Chunchi".

5.1.1 Introducción

En este capítulo se presenta la plantilla base para la elaboración de un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi debido a que no cuenta con ningún estudio de diagnóstico de cómo se encuentra en la actualidad y a la vez no posee un plan estratégico.

La planificación es uno de los elementos en donde se conciben las bases para el éxito de la organización. El hecho de definir estrategias se plantea como una necesidad, para hacer frente a los constantes cambios que se viven en la actualidad. Las organizaciones deben aplicar diferentes métodos de gestión estratégica, que permita evaluar su entorno tanto interno, como externo, previo a la formulación de objetivos, estrategias y acciones.

Por esta razón surge la necesidad de elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal, el cual permita mejorar y realinear los métodos de trabajo usados en la actualidad, buscando hacerlos más eficientes y eficaces, de acuerdo a las necesidades de la organización y a los objetivos que esta se ha planteado.

5.1.2 Datos Informativos

Institución Ejecutora: Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi.

Beneficiarios: personal del GAD Municipal y familias del cantón que reciben algún tipo de servicio del GAD.

Ubicación: Provincia de Chimborazo, cantón Chunchi, parroquia La Matriz, GAD Municipal de Chunchi, en las calles Capitán Ricaurte y General Córdova.

Teléfonos: 03- 2936244

5.1.3 Justificación

La importancia de elaborar un plan estratégico radica en la necesidad de crear una herramienta que sea la conductora para la toma de decisiones y de acciones acertadas que contribuirán para alcanzar los objetivos de la organización. La aplicación de un plan estratégico ayudará a orientar de mejor manera los recursos, a cumplir metas y objetivos en todos los niveles en pos de su misión, visión y un buen servicio a los usuarios.

Esta plantilla base para la elaboración de un Plan Estratégico se inició a partir del análisis realizado a la gestión del talento humano y sus diferentes subsistemas de administración del talento humano, encuestas aplicadas a los funcionarios de las diferentes Unidades del GAD Municipal de Chunchi, pudiendo de esta manera examinar a la Unidad de Talento Humano y su entorno.

5.1.4 Objetivos

5.1.4.1 Objetivo General

Elaborar una plantilla base para la elaboración de un Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi con el propósito de contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.

5.1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA de la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi.
- Proponer una Misión, Visión y Valores para la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi.
- Elaborar un Plan de Acción, basado en las estrategias planteadas en las diferentes matrices de análisis FODA.

5.1.4.3 Proceso del esquema base para el Planeamiento Estratégico

- a) Establecer la filosofía de la Unidad de Talento Humano, expresada en la declaración de su Misión, Visión, Valores y Principios Estratégicos.
- b) Realizar el análisis interno de la Unidad de Talento Humano, proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene cierto control.
- c) Realizar el análisis externo o del entorno de la Unidad de Talento Humano, determinando las oportunidades y amenazas, circunstancias sobre las cuales no se posee ningún control directo.
- d) Determinar los objetivos, estrategias y planes de acción de la Unidad de Talento Humano.
- e) Elaborar un plan de acción para la Unidad de Talento Humano.

5.1.4.3.1 Misión

Debido que la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi no cuenta con una Misión establecida como parte de la filosofía de su departamento, se propone la siguiente.

Gráfico N° 68: Misión propuesta

Gestionar la vinculación y el desarrollo de las personas, aplicando los procesos y procedimientos de manera eficaz en cada uno de los subsistemas del Talento Humano, potenciando las habilidades y destrezas de los colaboradores, como factor estratégico en el logro de los objetivos institucionales del GAD Municipal de Chunchi.

Elaborado por: David Molina P.

5.1.4.3.2 Visión

Al no contar la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi con una Visión se propone la siguiente.

Gráfico N° 69: Visión propuesta

Ser una unidad líder en la gestión del talento humano del GAD Municipal de Chunchi, que garantice la provisión y el desarrollo del personal, con responsabilidad y transparencia en todos sus procesos.

Elaborado por: David Molina P.

5.1.4.3.3 Valores Propuestos

- **Honestidad:** es fundamental que el personal se comporte y exprese sus pensamientos con sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia, demostrando que sus actividades están basadas en el resguardo de los intereses comunes.
- **Responsabilidad:** los funcionarios deberán esforzarse honestamente para cumplir con sus deberes. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un funcionario/a o servidor/a público, mayor es su responsabilidad.
- **Respeto:** en la Unidad de Talento Humano se considera que el respeto hacia los demás es primordial al momento de desarrollar las actividades de trabajo.
- **Liderazgo:** la Unidad de Talento Humano es una guía personal para el logro de metas y objetivos.
- **Discreción:** las diferentes problemáticas personales o de la institución serán tratadas con el debido sigilo para no afectar el interés y la imagen de los involucrados.

5.1.4.3.4 Principios Propuestos

- **Principio de humanización.-** el dinamismo que mueve al hombre a crecer es la libertad, responsabilidad, sentido social, respetar y promover los valores humanos. Se fundamenta y compendia en los derechos humanos, por cuanto el hombre tiene el derecho y la obligación de desarrollarse en todos los campos.

- **Principio de autonomía.-** todas las personas tienen derecho a determinar y conducir su vida de acuerdo a su propias decisiones.
- **Principio de Igualdad.-** todos los seres humanos son iguales, tienen los mismos derechos y obligaciones. “No hagas a otro lo que no quieras para ti”.
- **Principio de complejidad.-** la realidad es compleja, y el hombre debe actuar de acuerdo a lo que va conociendo de ella. Todos los hombres estamos a expensas de equivocarnos de ahí la necesidad de estar siempre en búsqueda de la verdad, de la unidad y el porvenir.
- **Principio de solidaridad.-** cada persona ha de contribuir al bien común según sus posibilidades, pensando siempre en ser parte de una sociedad mejor.

5.1.4.3.5 Políticas Propuestas

Se propone el siguiente grupo de políticas, las cuales tienen como objetivo contribuir a la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi con el alcance de su misión y alcanzar su visión.

- **Coordinación.-** Toda actividad que realice el personal debe ser visualizado como parte de un proceso en el que intervienen diferentes niveles, recursos y talentos de la organización.
- **Calidad.-** Mejorar de forma continua los procesos de gestión del Talento Humano para satisfacer los requerimientos y expectativas de sus usuarios.
- **Capacitación y preparación.-** Los funcionarios públicos del GAD municipal de Chunchi deben capacitarse de manera constante, de acuerdo a la planificación anual que presente la Unidad de Talento Humano.

5.1.4.3.6 Matriz FODA

Se realiza el análisis FODA, a fin de determinar los aspectos positivos y negativos que tiene la Unidad de T.H. en su entorno tanto interno y externo.

Cuadro N°62: Matriz FODA de la Unidad de Talento Humano

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno	F1 Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal.	D1 Planificación imprecisa de departamento de T. H. e indicadores mal planteados.
	F2 Normativa vigente para administrar el talento humano.	D2 Escasa capacitación del personal.
	F3 Buen servicio al cliente.	D3 Personal desmotivado
Análisis externo		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) o AGRESIVAS: Utilizar fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS (DO) o CONSERVADORAS: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
O1 Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales	F2, O1, O2 F3, O3	D1, O2, O3 D2, O2 D3, O1, O2
O2 Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.		
O3 Acceso a nuevas tecnologías de la información		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) o COMPETITIVAS: Utilizar las fuerzas para evitar las amenazas.	ESTRATEGIAS (DA) o DEFENSIVAS: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.
A1 Políticas estatales en constante cambio.	F1, A2 F2, A3, F3, A3,	D1, A1, A2, 33 D2, A2,A3 D3, A2
A2 Variación de los presupuestos asignados al área.		
A3 Decisiones políticas influyentes para la Unidad de T. H.		

Fuente: encuestas aplicadas a empleados / entrevistas e investigación realizada
Elaborado por: David Molina P.

Para la formulación de estrategias se utilizó la matriz FODA en la cual se consideraron todas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas seleccionadas, como se puede ver a continuación.

Matriz de Estrategias Agresivas (FO)

Mediante la vinculación de las fortalezas y oportunidades se ha elaborado cada una de las estrategias para la Unidad de Talento Humano

Cuadro N°63: Matriz de Estrategias Agresivas

Oportunidades	O1 Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales	O2 Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.	O3 Acceso a nuevas tecnologías de la información
Fortalezas			
F1 Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal			
F2 Normativa vigente para administrar el talento humano.	F2, O1 Con la ayuda del Ministerio de Relaciones Laborales socializar los derechos y responsabilidades de las que goza el personal.	F2, O2 Coordinar con el Consejo Municipal, la creación de ordenanzas que regulen los diferentes subsistemas de la administración del T.H. en el GAD.	
F3 Buen servicio al cliente.		F3, O2 Capacitar al personal para mantener un servicio de calidad.	F3, O2, O3 Mediante el uso de las nuevas tecnologías brindar un servicio de calidad al cliente

Fuente: Cuadro N° 62

Elaborado por: David Molina P.

Matriz de Estrategias Conservadoras (DO)

Cuadro N°64: Matriz de Estrategias Conservadoras

Oportunidades	O1 Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales	O2 Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.	O3 Acceso a nuevas tecnologías de la información
Debilidades			
D1 Planificación imprecisa del departamento de T. H. e indicadores mal planteados.		D1, O2 Se podrá capacitar a los funcionarios para que sepan cómo planificar adecuadamente, elaborar estrategias y formulación de indicadores.	D1, O3 Se puede utilizar diferente software para elaborar la planificación y controlar de manera más específica los detalles o los desvíos de esta.
D2 Escasa capacitación del personal.		D2, O2 De igual manera se puede capacitar en todas las áreas que el personal lo requiera para mejorar su desempeño.	
D3 Personal desmotivado	D3, O1 Actualizar pisos y techos para el pago de remuneraciones justas al personal.	D3, O2 Capacitar a los diferentes gestores de talento humano para que puedan evaluar la satisfacción del cliente interno, y dar solución a sus necesidades.	

Fuente: Cuadro N° 62

Elaborado por: David Molina P.

Matriz de Estrategias Competitivas (FA)

Cuadro N° 65: Matriz de Estrategias Competitivas

Amenazas Fortalezas	A1 Políticas estatales en constante cambio.	A2 Variación de los presupuestos asignados al área.	A3 Decisiones políticas influyentes para la Unidad de T. H.
F1 Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal.		F1, A2 Los pagos y las remuneraciones de los empleados no se verán afectados pese a la variación de los presupuestos.	
F2 Normativa vigente para administrar el talento humano.			F2, A3, Toda decisión o acción del departamento de T.H. será fundamentada en la normativa legal vigente.
F3 Buen servicio al cliente.			

Fuente: Cuadro N° 62

Elaborado por: David Molina P.

Matriz de Estrategias Defensivas (DA)

Cuadro N° 66: Matriz de Estrategias Defensivas

<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p style="text-align: center;">Debilidades</p>	<p style="text-align: center;">A1</p> <p>Políticas estatales en constante cambio.</p>	<p style="text-align: center;">A2</p> <p>Variación de los presupuestos asignados al área.</p>	<p style="text-align: center;">A3</p> <p>Decisiones políticas influyentes para la Unidad de T. H.</p>
<p>D1</p> <p>Planificación imprecisa del departamento de T. H. con indicadores de gestión mal planteados.</p>	<p style="text-align: center;">D1, A1</p> <p>Se mantendrá reuniones constantes con los diferentes departamentos para informar de los cambios en las políticas estatales a fin de adaptar la planificación del GAD a estas.</p>	<p style="text-align: center;">D1, A2</p> <p>El departamento Financiero comunicará las diferentes variaciones en los presupuestos a fin de adaptar la planificación a la realidad.</p>	<p style="text-align: center;">D1, A3</p> <p>La planificación será aprobada y controlada por la autoridad nominadora, a fin de que su ejecución no se vea afectada.</p>
<p>D2</p> <p>Escasa capacitación del personal.</p>		<p style="text-align: center;">D2, A2</p> <p>La capacitación será prioridad. Teniendo siempre diferentes alternativas para que una variación presupuestal no afecte los planes de capacitación establecidos.</p>	<p style="text-align: center;">D2, A3</p> <p>Se socializara la importancia de la capacitación del personal a fin de que la autoridad nominadora apoye a las mismas.</p>
<p>D3</p> <p>Personal desmotivado.</p>			

Fuente: Cuadro N° 62

Elaborado por: David Molina P.

5.1.4.3.7 Perfil estratégico

A continuación se define el perfil estratégico de la Unidad de T.H., a fin de analizar de manera más minuciosa los factores internos y externos que influyen en ella.

En las siguientes tablas se asigna un valor entre 1 y 5 por cada aspecto, sea este interno o externo. Por ejemplo 1 significa una gran debilidad y 5 una gran fortaleza. A continuación se define el perfil estratégico interno.

Perfil estratégico interno

Cuadro N° 67: Perfil Estratégico Interno

		UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO				
		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	NEUTRO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal.				●	
F2	Normativa vigente para administrar el talento humano.					●
F3	Buen servicio al cliente.				●	
D1	Planificación imprecisa del departamento de T. H. con indicadores de gestión mal planteados.	●				
D2	Escasa capacitación del personal.	●				
D3	Personal desmotivado.		●			
TOTAL		2	1	0	2	1
PORCENTAJE		33.33%	16.67%	0%	33.33%	16.67%

Fuente: Cuadro N° 62

Elaborado por: David Molina P.

Considerando los resultados de la matriz del entorno interno, en el Cuadro N° 67 se presenta información sobre el perfil estratégico interno, apreciándose el impacto de las fortalezas y de las debilidades. Las variables que son consideradas como gran fortaleza representan el 16,67%, como fortaleza, el 33,33%. Con respecto a las debilidades, el 33,33% de las variables impactan como debilidad y el 16.67% como gran debilidad.

Perfil estratégico externo

Cuadro N° 68: Perfil Estratégico Externo

UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO						
		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		OPORTUNIDAD		NORMAL	AMENAZA	
		GRAN OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	NEUTRO	AMENAZA	GRAN AMENAZA
		1	2	3	4	5
O1	Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales			●		
O2	Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.	●				
O3	Acceso a nuevas tecnologías de la información		●			
A1	Políticas estatales en constante cambio.				●	
A2	Variación de los presupuestos asignados al área.					●
A3	Decisiones políticas influyentes para la Unidad de T. H.				●	
TOTAL		1	1	1	2	1
PORCENTAJE		16.67%	16.67%	16.67%	33.33%	16.67%

Fuente: Cuadro N° 62

Elaborado por: David Molina P.

El perfil estratégico externo presenta el impacto de las oportunidades y amenazas. Las variables consideradas como gran oportunidad representan el 16,67%, como oportunidad el

16,67, como neutro o normal el 16,67. Al igual el impacto de las variables consideradas como amenaza se tiene un 33,33 y como gran amenaza el 16,67.

Ponderación de Factores Internos

La ponderación y calificación de los factores internos y externos es de suma importancia para establecer si la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi es fuerte o débil.

La calificación de los factores internos se realizó en base a la siguiente tabla

1=	Gran Debilidad
2=	Debilidad
3=	Equilibrio / Neutro
4=	Fortaleza
5=	Gran Fortaleza

Cuadro N° 69: Ponderación de Factores Internos

UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI PONDERACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
N°	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Normativa vigente para administrar el talento humano.	0.17	4	0.67
2	Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal.	0.17	5	0.83
3	Buen servicio al cliente.	0.17	4	0.67
DEBILIDADES				
1	Planificación imprecisa del departamento de T. H. con indicadores de gestión mal planteados.	0.17	1	0.17
2	Escasa capacitación del personal.	0.17	1	0.17
3	Personal desmotivado.	0.17	2	0.33
TOTAL		1		2.83

Fuente: Cuadro N° 67

Elaborado por: David Molina P.

La ponderación de los factores internos presenta un resultado de 2,83, valor que indica que la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Chunchi no alcanza un equilibrio entre las fortalezas y las debilidades; esto demuestra la existencia de un problema que debe ser considerado por la administración para solucionarlo.

Ponderación de Factores Externos

Al igual la ponderación de los factores externos tiene una escala de 1 a 5 que se asigna de acuerdo a la importancia de la variable.

1=	Gran Amenaza
2=	Amenaza
3=	Equilibrio / Neutro
4=	Oportunidad
5=	Gran Oportunidad

Cuadro N° 70: Ponderación de Factores Externos

UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI PONDERACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
N°	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales	0.17	3	0.51
2	Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.	0.17	1	0.17
3	Acceso a nuevas tecnologías de la información	0.17	2	0.34
AMENAZAS				
1	Políticas estatales en constante cambio.	0.17	4	0.67
2	Variación de los presupuestos asignados al área.	0.17	5	0.83
3	Decisiones políticas influyentes para la Unidad de T. H.	0.17	4	0.67
TOTAL		1		3.17

Fuente: Cuadro N° 68

Elaborado por: David Molina P.

La ponderación de los factores externos arroja un resultado de 3,17. Este valor indica que las oportunidades y amenazas se encuentran en equilibrio. Pese a esto la Unidad de T. H. del GAD Municipal de Chunchi debe aprovechar sus oportunidades y capacitar a su personal, como parte de una estrategia para hacer frente a las diferentes problemáticas de la institución.

5.1.4.3.8 Determinación de Objetivos Estratégicos

Tomando como base el análisis de la matriz FODA y de las diferentes estrategias creadas mediante la vinculación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se ha determinado que los Objetivos Estratégicos para la Unidad de Talento Humano, serán las siguientes:

- Fortalecer y desarrollar las competencias y talentos del personal del GAD Municipal de Chunchi a fin de mejorar su desempeño y dar un buen servicio a la colectividad.
- Mejorar la ejecución de los subsistemas de la administración del talento humano para aprovechar al máximo el talento disponible.
- Potenciar los sistemas de comunicación e información para mantener una organización integrada y vinculada con los objetivos organizacionales.

Cada uno de los objetivos estratégicos antes descritos tiene sus propias estrategias, las cuales de igual manera están relacionadas directamente, con las matrices anteriormente vistas.

5.1.4.3.9 Plan de acción

A continuación se detalla el plan de acción a ejecutar como parte del Plan Estratégico de la Unidad de T.H.

Cuadro N° 71: Plan de Acción para la Unidad de T. H.

Objetivo Estratégico N.1 Fortalecer y desarrollar las competencias y talentos del personal del GAD Municipal de Chunchi a fin de mejorar su desempeño y dar un buen servicio a la colectividad.						
ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADOR	TIEMPO	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
F2, O1/ F3, O2/D1, O2/D2, O2/D3, O2/D2, A2 Elaborar un plan de capacitación para el personal.	Reconocer las necesidades de capacitación mediante evaluación de conocimientos realizada al personal.	100% del personal evaluado	$\frac{\text{N. personas evaluadas}}{\text{N. total de personal}} * 100$	Del 01 de enero al 01 de febrero de 2016	Tener un inventario de las necesidades de capacitación del personal	Responsable de la Unidad de T. H. y jefes departamentales
	Establecer objetivos para el plan de capacitación	Cada uno de los departamentos del GAD establecerá un objetivo general.	$\frac{\text{N. de departamentos que presentaron los objetivos}}{\text{N. total de departamentos del GAD}}$	Del 01 de febrero al 15 de febrero de 2016	Consolidar los diferentes objetivos en un solo plan.	Responsable de la Unidad de T. H. y jefes departamentales
	Dar seguimiento a las diferentes capacitaciones que se realizarán	El 100% de las capacitaciones se darán seguimiento.	$\frac{\text{N. de capacitaciones que se dio seguimiento}}{\text{N. total de capacitaciones}}$	El seguimiento se realizará constantemente	Verificar que el plan de capacitación se cumpla.	Responsable de la Unidad de T. H.
	Evaluar al personal capacitado	El 100% del personal capacitado será evaluado.	$\frac{\text{N. personas evaluadas}}{\text{N. total de personal}} * 100$	Una semana después de finalizadas las capacitaciones	Reconocer los conocimientos adquiridos en cada una de las capacitaciones	Responsable de la Unidad de T. H.

D1, A3 / D2, A3 Gestionar con las diferentes instituciones públicas o privadas que ofertan capacitaciones gratuitas.	Buscar capacitaciones a las que pueda acceder el personal GAD.	Elaborar convenios, por lo menos el 80% de instituciones que ofertan capacitación gratuita.	$\frac{\text{N. de convenios obtenidos}}{\text{N. total de instituciones que ofertan capacitación gratuita}}$	Del 15 al 28 de febrero de 2016	Identificar las instituciones que ofertan capacitaciones a las que pueda acceder el GAD.	Responsable de la Unidad de T. H.
	Coordinar con la autoridad nominadora (alcalde) la aprobación para la asistencia a los eventos de capacitación.	Lograr la aprobación de por lo menos el 90% de las propuestas presentadas.	$\frac{\text{N. propuestas de capacitación aprobadas}}{\text{N. total de capacitaciones presentadas para aprobación}}$	Del 1 al 31 de marzo de 2016.	Conseguir el apoyo del alcalde para la capacitación y desarrollo del personal.	Responsable de la Unidad de T. H.

Elaborado por: David Molina P.

Objetivo Estratégico N. 2.- • Mejorar la ejecución de los subsistemas de la administración del talento humano para aprovechar al máximo el talento disponible.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADOR	TIEMPO	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
F2, O2 Coordinar con el Consejo Municipal, la creación de ordenanzas que regulen los diferentes subsistemas de la administración del T.H. en el GAD.	Coordinar reuniones con el Concejo Municipal para elaboración de ordenanzas.	Coordinar 2 reuniones mensuales para tratar tema de ordenanzas.	$\frac{\text{N. de reuniones realizadas}}{\text{N. de reuniones planificadas}}$	Del 1 al 15 de abril de 2016.	Iniciar el proceso de elaboración de ordenanzas	Responsable de la Unidad de T. H.
	Presentar propuestas de ordenanzas para los subsistemas de administración del T.H.	Presentar un mínimo de 2 propuestas de normativa por cada subsistema.	$\frac{\text{N. de propuestas presentadas}}{\text{N. de propuestas esperadas}}$	Del 15 de abril al 15 de mayo de 2016.	Identificar las diferentes alternativas para elegir los aspectos más importantes de cada una de ellas.	Responsable de la Unidad de T. H. y Concejo Municipal

Elaborado por: David Molina P.

Objetivo Estratégico N. 3.- Potenciar los sistemas de comunicación e información para mantener una organización integrada y vinculada con los objetivos organizacionales.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADOR	TIEMPO	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABL
D1, O3 / D1, A2 Elaborar una plataforma virtual para mejorar la comunicación y acceso a información del personal del GAD.	Coordinar la puesta en marcha de la plataforma virtual.	Una plataforma virtual funcionando al 100%.	<u>Elementos activos</u> <u>Elementos propuestos</u>	Del 2 de enero de 2016 al 1 de marzo de 2016.	Una plataforma virtual activa y funcional.	Responsable de la Unidad de T. H. y Unidad de Sistemas Informáticos.
	Vincular a los empleados a la plataforma.	El 100% del personal será registrado en la plataforma virtual.	<u>N. personas registradas</u> <u>N. total de personal</u>	Del 2 de marzo al 1 de abril de 2016.	Que todo el personal tenga acceso a este medio de comunicación e información	
	Controlar el uso de la plataforma por parte de los empleados	El 100% del personal visitara por lo menos 1 vez por día la plataforma virtual	<u>N. de visitas registradas</u> <u>N. de visitas programadas</u>	De abril a diciembre de 2016.	Conocer el resultado de la implementación de la plataforma virtual.	
	Mantener una plataforma actualizada.	1 Actualización por semana de la plataforma virtual	<u>N. de actualizaciones realizadas</u> <u>N. de actualizaciones programadas</u>		Presentar información necesaria, pertinente y actualizada.	
D1, A1 / D2, A2 Mejorar los canales de comunicación y socialización de los deferentes aspectos estratégicos de la organización.	Elaborar documentos de difusión (trípticos) para que el personal conozca la identidad corporativa y los proyectos de la institución.	Entregar trípticos informativos a los 178 empleados del GAD	<u>N. de trípticos entregados</u> <u>N. de total de empleados</u>	Del 3 al 15 de mayo de 2016.	Informar a los empleados acerca de temas de importancia de la organización.	Responsable de la Unidad de T. H.
	Organizar eventos de socialización interna de los aspectos estratégicos del GAD.	Realizar 1 evento de socialización por mes	<u>N. de eventos realizados</u> <u>N. de eventos planificados</u>	De mayo a diciembre de 2016.	Unificar las acciones departamentales y personales, para cumplir los objetivos estratégicos de la organización	
	Controlar la asistencia del personal a los eventos de socialización.	Lograr la asistencia del 80% del personal a los eventos planificados.	<u>N. de personas que asistieron</u> <u>N. total de empleados</u>		Asistencia del personal a los eventos de socialización.	

Elaborado por: David Molina P.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

ASAMBLEA NACIONAL. (6 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Servicio Público. *Registro Oficial 294* . Quito, Ecuador.

BELTRÁN, J. (2010). *Indicadores de Gestión* (Segunda ed.). Colombia.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

DAVIS, E., GUZMÁN, M., & WERTHE, W. (2014). *Administración De Recursos Humanos Gestión Del Capital Humano* (Séptima ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

ELENA, U. E. (2013). *Estructura Organizacional Para La Unidad Administrativa Del Talento Humano Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena*. Santa Elena: UNIVERSIDAD ESTATAL DE LA PENINSULA DE SANTA ELENA.

MUÑIZ, L. (2008). *Como implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Gestión 2000.

ORTIZ, A. (2012). *Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano del Ministerio del Interior en Tungurahua*. Ambato: Universidad Católica del Ecuador.

RAMOS, B., & SANCHEZ, C. (2013). *La Planificación Estratégica como método de Gestión Pública*. Madrid: INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 30 de 04 de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=gesti%C3%B3n>

RIVERA, R. (2013). *Glosario de términos y expresiones*. Costa Rica.

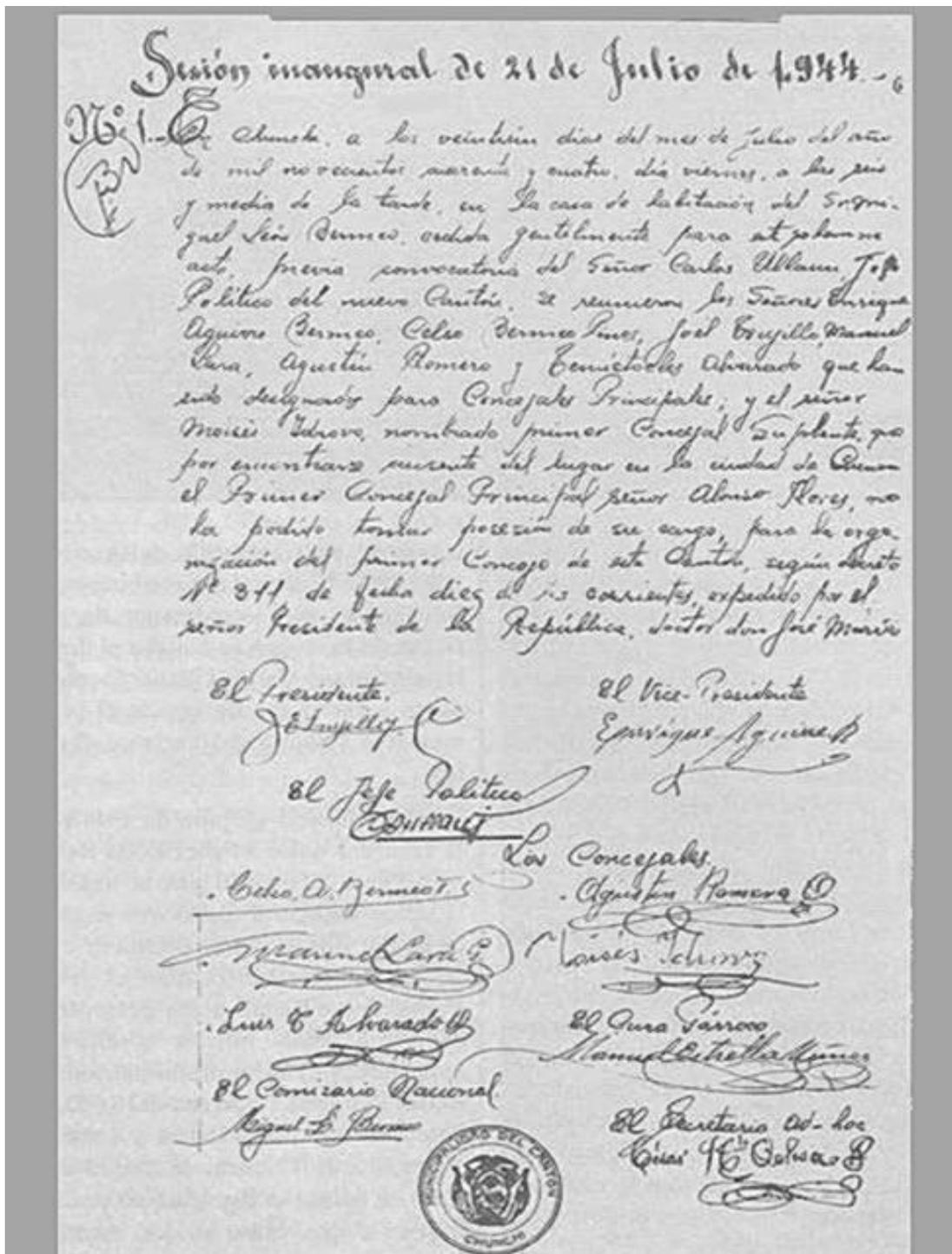
RIVERA, R. (2013). *Glosario de Términos y Expresiones de la Gestión de Recursos Humanos*. San José: Director General de Servicio Civil.

SENPLADES. (2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: SENPLADES.

THOMPSON, A., & PETERAF, M. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: DECRETO DE CANTONIZACIÓN DE CHUNCHI



ANEXO 2: FICHA DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO

FICHA DE ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: David Molina P.

FECHA: 08 - 06 - 2015

NOMBRE DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:

MIGUEL ALTAMIRANO

Fecha en la que asumió el cargo:

01 - 06 - 2015

Indicaciones: Marque con una X en la opción que usted crea que es la correcta, de acuerdo a su conocimiento y experiencia.

- De las siguientes atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Talento Humano que menciona la LOSEP, ¿Cuáles de estas se cumplen en el GAD municipal de Chunchi?.

N.-	ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS UNIDADES DE TALENTO HUMANO	SI	NO	Observación
1	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;	X		
2	b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;	X		
3	c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;	X		
4	d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;		X	

5	e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;		X	
6	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;	X		
7	g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;		X	
8	h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;		X	
9	i) 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;		X	
10	j) 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;	X		
11	k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;	X		
12	l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;			
13	m) 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		X	
14	n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;	X		

15	ñ) 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;	X		
16	o) Recepar 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;	X		
17	p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,		X	

2. El orgánico estructural del GAD municipal, menciona las siguientes competencias del Jefe de Talento Humano del GAD. ¿Cuáles de estas se cumplen?

N.	COMPETENCIAS DEL JEFE DEL TALENTO HUMANO	SI	NO	Observación
1	a) Subsistema de Clasificación de puestos: a aplicar el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en la Institución;		X	
2	b) Subsistema de Evaluación del desempeño: planificar y proceder con la evaluación del desempeño en conjunto con los jefes inmediatos, con la aplicación de normas preestablecidas, técnicas, métodos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales.	X		
3	c). Subsistema de planificación del talento humano-planificar y aplicar las normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa y actualizar o con el plan de desarrollo cantonal. La planificación institucional del talento humano será remitida y será sometida a su respectivo órgano legislativo;		X	
4	d). Subsistema de selección de personal.- aplicará las normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto vacante;	X		
5	e).Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;	X		
6	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 R Relaciones Laborales;	X		

7	g) Poner en conocimiento del Contraloría General del Estado, los casos de incumplimiento de la LOSEP, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución;	X		
8	h) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;		X	
9	i) 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;	X		
10	j). Coordinar las acciones de trabajo con los diferentes procesos de la municipalidad;	X		
11	k). Elaborar los manuales de administración y procedimientos en materia de Recursos Humanos; así como los proyectos de Ordenanza sobre la materia;		X	
12	l). Asesorar a los diferentes procesos en materia administrativa, y legal sobre el manejo de los recursos humanos a la autoridad nominadora;		X	
13	m). Participar como Miembro, juntamente con el Alcalde, o su delegado, con el Director Financiero, y Asesor Jurídico en la Comisión Negociadora de la Contratación Colectiva;	X		
14	n) Absolver las consultas que se formulen de los diferentes clientes internos, con respecto a la aplicación de la LOSEP, Código del Trabajo y más normativa de recursos humanos;	X		
15	o). Organizar y dirigir la tramitación de las diferentes acciones de personal , a través de los formularios y procedimientos internos establecidos, tales como vacaciones, permisos, licencias, traslados, nombramientos, ascensos, renunciaciones, sanciones, subrogaciones, encargos, comisiones, es decir todos aquellos asuntos derivados de las relaciones de trabajo entre el GAD y sus servidores;	X		
16	p). Administrar el Régimen disciplinario, esto es organizar y mantener registros de control de asistencia y determinar de conformidad con la norma interna la aplicación de los medios correctivos;	X		
17	q). Administrar sistemas estadísticos de información de su área de trabajo;		X	
18	r) Realizar un control permanente sobre el mantenimiento de vehículos livianos;	X		

19	s) Elaborar manuales de procedimiento, para el uso y mantenimiento de los vehículos del Municipio;		X	
20	t) Organizar y distribuir los vehículos livianos a fin de satisfacer los requerimientos priorizando necesidades;	X		
21	r). Organizar y dirigir la prestación de servicios generales, instalaciones, equipos y otros bienes de la municipalidad.	X		
22	s) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores; y,		X	
23	t) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.	X		

3. Acerca del Subsistema de Planificación del Talento Humano. Indique la respuesta correcta según la realidad del GAD municipal de Chunchi.

N.-	Análisis del Subsistema de Planificación del Talento Humano en el GAD municipal.	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿El GAD tiene una planificación anual propia del talento humano, y si la tiene esta ha sido sometido a su respectivo órgano legislativo?		X	
2	¿El GAD municipal cuenta con la cantidad necesaria de recurso humano para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y eficaz?	X		
3	¿El GAD municipal cuenta con un recurso humano de calidad?		X	
4	¿Los contratos ocasionales son autorizados por la autoridad nominadora?	X		
5	La ley indica que la contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante. ¿Esto se cumple?		X	
6	¿Se realizan convenios de pasantías o prácticas en el GAD municipal?		X	
7	¿El GAD municipal de Chunchi tiene un presupuesto para realizar convenios de pasantías o prácticas?		X	
8	¿Los pasantes o practicantes reciben el reconocimiento económico establecido por el Ministerio de relaciones laborales?		X	
9	¿De la supresión de puestos, en el año 2014 ha sido suprimido algún puesto en el GAD?		X	

Indique el número de personas que se encuentran laborando en el GAD Municipal con un contrato ocasional.

35

4. Acerca del Subsistema de Selección del Talento Humano. Indique la respuesta correcta según la realidad del GAD municipal de Chunchi.

N.-	Análisis del Subsistema de Planificación del Talento Humano en el GAD municipal.	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿El GAD municipal contrata personal con algún tipo de discapacidad, enfermedades catastróficas y/o a familiares de estos?		X	
2	¿El GAD cuenta con un 4% de personal con discapacidad y/o enfermedades catastróficas?		X	
3	¿Existe un documento donde se describa el procedimiento para la selección del personal en el GAD municipal?		X	
4	¿El personal contratado durante el año 2014 ha sido incorporado mediante la aplicación de la ordenanza de reclutamiento y selección de personal que se mantiene vigente en el GAD municipal?		X	

Indique el número de personas con algún tipo de discapacidad, enfermedades catastróficas y/o a familiares de estos, que laboran en el GAD Municipal.

3

Indique el número de personas que fueron integradas al GAD municipal en el año 2014

Indique el número de personas que fueron integradas por medio de un concurso de merecimientos y oposición en el año 2014

5. Del subsistema de Formación y Capacitación, indique lo correcto.

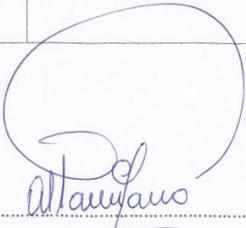
N.-	Análisis del Subsistema de Formación y Capacitación	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿El GAD municipal de Chunchi cuenta con un plan de capacitaciones anual?		X	
2	¿El personal es capacitado de manera permanente?	X		
3	¿Existe algún método o procedimiento para reconocer las necesidades de capacitación en la organización?		X	
4	¿El personal capacitado está sujeto a un seguimiento de las habilidades y conocimientos adquiridos?		X	
5	¿El personal capacitado cumple con la obligación de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación. ?		X	

Número de capacitaciones ejecutadas durante el año 2014	
Número de capacitaciones planificadas durante el año 2014	
Número de personas que fueron capacitadas en el año 2014	

6. Acerca del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Indique la respuesta correcta según la realidad del GAD municipal de Chunchi.

N.-	Análisis del Subsistema de Evaluación del Desempeño	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿El GAD municipal de Chunchi cuenta con un plan de capacitaciones anual?		X	
2	¿La evaluación del desempeño en el GAD de fundamenta en indicadores cuantitativos y cualitativos?	X		
3	¿Los servidores públicos del GAD municipal son evaluados una vez al año?	X		
4	¿Se considera el manual de funciones al momento de elaborar el formulario de evaluación de desempeño?	X		
5	¿Los objetivos y metas establecidas en cada POA departamental son considerados al momento de evaluar el desempeño de los empleados?	X		
6	¿Las evaluaciones de desempeño son utilizadas como una herramienta para reconocer las necesidades de capacitación?		X	
7	¿En el GAD se fomenta la autoevaluación de los empleados?		X	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Atayfau

FIRMA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE THUMANO

ANEXO 3: OFICIO DIRIGIDO AL JEFE DE TALENTO HUMANO

Chunchi, 08 de Junio de 2015

Doctor
Miguel Altamirano
JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO
GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI
Presente.-

De mi consideración:

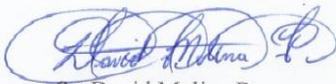
Reciba un cordial y atento saludo, a la vez el deseo de éxitos en las funciones que realiza cada día en beneficio de la comunidad.

Como es de su conocimiento y gracias a su beneplácito, en la actualidad me encuentro desarrollando el proyecto de tesis con tema: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI Y SU INCIDENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, PERÍODO 2014".

A fin de analizar los diferentes subsistemas de la Administración del TH, solicito a usted de manera muy comedida, de acuerdo a su criterio y conocimiento me colabore llenando las fichas de información adjuntas a este documento.

Por la favorable acogida que sabrá dar a la presente anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente:



Sr. David Molina P.
ESTUDIANTE
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZDO

Adjunto: Fichas de Recolección de Información

ANEXO 4: ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
UNIDAD DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONALIZACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

ENCUESTA:

LA PRESENTE ENCUESTA ES PARTE DE LA INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS; “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI Y SU INCIDENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES. PERÍODO 2014”.

OBJETIVO: Reconocer una serie de aspectos, opiniones y comportamientos de los empleados y trabajadores del Gad Municipal de Chunchi, que revelaran como se ha llevado a cabo la gestión del Talento Humano durante el período 2014.

INSTRUCCIONES:

- Favor llenar de manera muy veraz.
- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos son estrictamente confidenciales.
- Marque con una X en los diferentes grados de escala con los que usted se identifique. Elija una sola opción.

FECHA DE ENCUESTA.....

DATOS GENERALES:

Edad:

Sexo:

MASCULINO	
FEMENINO	

Estado Civil:

SOLTERO	
CASADO	
DIVORCIADO	
UNION LIBRE	
VIUDO	

CUESTIONARIO:**1. Indique su nivel de preparación académica:**

NINGUNA	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

PRIMARIA	Completa	<input type="checkbox"/>	Incompleta	<input type="checkbox"/>
SECUNDARIA	Completa	<input type="checkbox"/>	Incompleta	<input type="checkbox"/>
SUPERIOR	Completa	<input type="checkbox"/>	Incompleta	<input type="checkbox"/>
POSGRADO	Completa	<input type="checkbox"/>	Incompleta	<input type="checkbox"/>

2. Indique el tiempo que se encuentra en su actual puesto de trabajo (expresado en meses).

3. Indique el tiempo total de experiencia que tiene en el puesto que se encuentra desempeñando en la actualidad, (expresado en meses).

4. En el año 2014 cuantas veces ha sido movido a otro puesto, o a realizar otra actividad que no corresponde a su contrato u/o acción de personal inicial.

NINGUNA	<input type="checkbox"/>
1 VEZ AL AÑO	<input type="checkbox"/>
2 VECES AL AÑO	<input type="checkbox"/>
3 VECES AL AÑO	<input type="checkbox"/>
4 VECES O MÁS AL AÑO	<input type="checkbox"/>

5. Acerca de la estabilidad laboral. Al momento de formar parte del GAD Municipal, usted considera que tiene un trabajo:

MUY ESTABLE	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE ESTABLE	<input type="checkbox"/>
POCO ESTABLE	<input type="checkbox"/>
INESTABLE	<input type="checkbox"/>

6. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores corporativos del Gad municipal?SI NO **7. ¿Conoce usted cuáles son los Objetivos Institucionales del Gad municipal?**SI NO

8. ¿Al momento de ingresar a trabajar en el Gad municipal usted atravesó por un proceso de entrenamiento o inducción?

SI

NO

9. El salario que usted percibe y de acuerdo con sus funciones es:

JUSTO	
REGULARMENTE JUSTO	
POCO JUSTO	
INJUSTO	

10. ¿Usted considera que su perfil profesional es compatible con el puesto que se encuentra desempeñando?

MUY COMPATIBLE	
POCO COMPATIBLE	
NADA COMPATIBLE	

11. Para el desempeño de sus actividades diarias, las órdenes que usted recibe son dadas siempre por:

UNA SOLA PERSONA	
DOS PERSONAS	
3 O MÁS PERSONAS	

12. Al momento de realizar sus actividades, con qué frecuencia toma en cuenta su manual de funciones;

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
MUY RARA VEZ	
NUNCA	

13. ¿Las actividades que usted realiza son en base al POA de su departamento?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
MUY RARA VEZ	
NUNCA	

14. ¿En el último año usted ha asistido a una capacitación, para fortalecer su desempeño laboral?

SI NO

¿Si su respuesta ha sido positiva indique cuantas veces ha sido capacitado en el último año?

.....

15. ¿La empresa le motiva?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
SOLO A VECES	
NUNCA	

16. ¿Usted considera que se escuchan las peticiones de los subordinados?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
SOLO A VECES	
NUNCA	

17. ¿Cree usted la toma de decisiones en la unidad del talento humano del Gad Municipal es la adecuada?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
SOLO A VECES	
NUNCA	

18. ¿Cómo calificaría usted la propuesta de implementar Plan Estratégico para el departamento de Talento Humano?

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	
MUY MALA	

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

ANEXO 5: ENCUESTA APLICADA A LAS FAMILIAS DE CHUNCHI



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
UNIDAD DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONALIZACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

ENCUESTA:

LA PRESENTE ENCUESTA ES PARTE DE LA INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS; “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI Y SU INCIDENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES. PERÍODO 2014”.

OBJETIVO: Reconocer la opinión de las familias del cantón Chunchi, acerca del comportamiento de los empleados y trabajadores del Gad Municipal de Chunchi, y demás factores relacionados a la gestión del Talento Humano durante el período 2014.

INSTRUCCIONES:

- Favor llenar de manera muy veraz.
- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos son estrictamente confidenciales.
- Marque con una X en los diferentes grados de escala con los que usted se identifique. Elija una sola opción.

FECHA DE ENCUESTA.....

CUESTIONARIO:

1. ¿Conoce usted los objetivos institucionales planteados por el GAD Municipal durante el período 2014?

SI

NO

2. **¿Cree usted que los empleados del GAD Municipal conocen la Misión, Visión y Valores Institucionales?**

SI

NO

3. **¿Considera usted que el título académico de los servidores públicos debe ser acorde a las actividades que realiza?**

MUY DE ACUERDO	
PARCIALMENTE DE ACUERDO	
ALGO DE ACUERDO	
MUY EN DESACUERDO	

4. **¿Considera usted que el personal que se encuentra laborando en el GAD Municipal cuenta con la preparación y las capacidades técnicas necesarias para desarrollar sus actividades y dar un buen servicio a la colectividad?**

MUY DE ACUERDO	
PARCIALMENTE DE ACUERDO	
ALGO DE ACUERDO	
MUY EN DESACUERDO	

5. **¿En qué escala calificaría usted la atención y los servicios brindados por el personal del GAD Municipal durante el período 2014?**

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	
MUY MALA	

6. **¿Considera usted que la máxima autoridad debería emplear un liderazgo participativo a nivel institucional para dirigir a sus colaboradores?**

MUY DE ACUERDO	
PARCIALMENTE DE ACUERDO	
ALGO DE ACUERDO	
MUY EN DESACUERDO	

7. **¿Cómo calificaría usted la gestión del Talento humano en GAD Municipal durante el período 2014?**

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	
MUY MALA	

8. **¿Considera usted que la unidad del talento humano debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento a todo el personal, para verificar el cumplimiento de los objetivos?**

MUY DE ACUERDO	
PARCIALMENTE DE ACUERDO	
ALGO DE ACUERDO	
MUY EN DESACUERDO	

9. **¿Cómo calificaría usted la propuesta de implementar Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano en el GAD Municipal?**

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	
MUY MALA	

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

ANEXO 6: GUIA DE ENTREVISTA PARA ALCALDE Y CONCEJALES

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
UNIDAD DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONALIZACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

GUÍA DE ENTREVISTA:

LA PRESENTE GUIA DE ENTREVISTA ES PARTE DE LA INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS; “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI Y SU INCIDENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES. PERÍODO 2014”.

OBJETIVO: Reconocer las diferentes opiniones y criterios del señor alcalde y concejales, acerca de la gestión del Talento Humano del Gad Municipal de Chunchi.

ENTREVISTA:

1. ¿Conoce los objetivos institucionales del GAD municipal?
2. ¿Piensa usted que los objetivos institucionales son alcanzables y se encuentran acordes con la realidad del cantón?
3. ¿Qué está haciendo usted desde su curul para lograr concatenar los Objetivos institucionales con los de cada uno de los departamentos?
4. ¿Qué está haciendo usted desde su curul para lograr alcanzar los Objetivos institucionales?
5. ¿Qué está haciendo usted desde su curul para lograr concatenar los Objetivos institucionales con los de cada uno de los departamentos?
6. ¿Cree usted, que sí los empleados del GAD Municipal conocieran la Misión, Visión y Valores Institucionales, esto mejoraría su desempeño?

7. ¿Cuáles son los principales problemas que usted conoce en relación a la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal?
8. ¿Qué estrategias, políticas o normativa se podría implementar en el GAD Municipal para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores?
9. ¿Qué técnicas ha utilizado la institución para el análisis y descripción de puestos?
10. ¿Conoce usted que acciones se toman cuando se reconoce bajos índices de desempeño. O caso contrario existen formas de motivar o premiar el buen desempeño, planes de desarrollo de carrera. ?
11. Hábleme acerca de los procesos de reclutamiento y selección aplicados durante el período 2014. ¿Han sido lo suficientemente eficaces para atraer el personal idóneo a la organización?
12. Durante el año 2014. ¿Cuántas políticas relacionadas a la gestión del T.H. fueron establecidas y cuantas fueron aplicadas?
13. ¿Qué opina usted de la idea de implementar Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano en el Gad Municipal?

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

ANEXO 7: GUIA DE ENTREVISTA PARA EL JEFE DE T.H.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
UNIDAD DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONALIZACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

GUÍA DE ENTREVISTA:

LA PRESENTE GUIA DE ENTREVISTA ES PARTE DE LA INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS; “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI Y SU INCIDENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES. PERÍODO 2014”.

OBJETIVO: Reconocer las diferentes opiniones y criterios del Jefe de Talento Humano Gad Municipal de Chunchi.

ENTREVISTA:

1. ¿Conoce los objetivos institucionales del GAD municipal?
2. ¿Piensa usted que los objetivos institucionales son alcanzables y se encuentran acordes con la realidad del cantón?
3. ¿Qué está haciendo el departamento del TH para concatenar los Objetivos departamentales con los de cada uno de los departamentos?
4. ¿Cree usted, que sí los empleados del GAD Municipal conocieran la Misión, Visión y Valores Institucionales, esto mejoraría su desempeño?
5. ¿Cuáles son los principales problemas que usted conoce en relación a la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal?
6. ¿Qué estrategias se podrían aplicar en el GAD municipal para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores?
7. ¿Qué técnicas ha utilizado la organización para el análisis y descripción de puestos?

8. Acerca de las evaluaciones de desempeño, explíqueme de qué manera estratégica son utilizadas en cuanto a la mejora del desempeño y la consecución de los objetivos institucionales y de los planteados por cada uno de los departamentos del Gad municipal.
9. ¿Qué acciones se toman cuando se reconoce bajos índices de desempeño. O caso contrario existen formas de motivar o premiar el buen desempeño, planes de desarrollo de carrera. ?
10. Me podría indicar cuantas personas han sido vinculadas y desvinculadas a la organización en el último año.
11. Hábleme acerca de los procesos de reclutamiento y selección aplicados durante el período 2014. ¿Han sido lo suficientemente eficaces para atraer el personal idóneo a la organización?
12. Acerca de los niveles de ausentismo, indique el porcentaje mensual o del año 2014, las estrategias que utiliza para disminuir el problema y los resultados obtenidos
13. ¿Cuáles han sido las principales razones por las que el personal se ausenta de su lugar de trabajo?
14. Durante el año 2014. ¿Cuántas políticas relacionadas a la gestión del T.H. fueron establecidas y cuantas fueron aplicadas?
15. ¿Existe un plan de capacitaciones? General o Departamental
16. ¿Qué opina usted de la idea de implementar Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano en el Gad Municipal?

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”