



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA

TEMA:

---

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN  
EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN  
CRISTÓBAL DE PATATE”

---

**AUTORA:** DIANA PAULINA ROVAYO CAIZA

**TUTOR:** ING. DANILO LOZADA

AMBATO-ECUADOR

2015

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Héctor Danilo Lozada Vásconez con cedula de ciudadanía N° 1802051266, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE” desarrollado por DIANA PAULINA ROVAYO CAIZA estudiante de la CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos técnicos, científicos correspondientes a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Posgrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo de Posgrado - UTA.

Ambato, 20 de enero de 2015

**TUTOR**



---

**ING. DANILO LOZADA**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, DIANA PAULINA ROVAYO CAIZA, con cédula de ciudadanía № 1804462024, dejo constancia que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos son resultados de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas, las cuales son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 20 de enero de 2015



---

**AUTORA**

**DIANA PAULINA ROVAYO CAIZA**

**C.C. 1804462024**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Miembros del Tribunal de Grado, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Pregrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 20 de enero de 2015

Para constancia firma



**Ing. Fabrizio Viera**

**PROFESOR CALIFICADOR**



**Ing. Eduardo Toscano**

**PROFESOR CALIFICADOR**



**Eco. Diego Proaño**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

### ***DEDICATORIA***

El presente trabajo lo dedico a Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante sin desmayar y de esta manera poder culminar con satisfacción mi carrera profesional, a mis padres quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios.

## ***AGRADECIMIENTO***

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de ser una persona de bien. A la Universidad Técnica de Ambato, porque en sus aulas, recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría porque he podido compartir con seres maravillosos como son maestros – maestras; compañeras – compañeros quienes me han ayudado a ser cada día una mejor persona.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
Página de título o portada.....	i
Página de aprobación por el Tutor.....	ii
Página de autoría del trabajo de Investigación .....	iii
Página de aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.1.1 Contexto Macro.....	2
1.2.1.2 Contexto Meso .....	3
1.2.1.3 Contexto Micro .....	4
1.2.2 Análisis Crítico .....	5
1.2.3 Prognosis .....	6
1.2.4 Formulación del Problema .....	6

1.2.5 Interrogantes.....	6
1.2.6 Delimitación.....	7
1.3 Justificación .....	7
1.4 Objetivos .....	8
1.4.1 Objetivo General .....	8
1.4.2 Objetivos Específicos:.....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes investigativos .....	9
2.2 Fundamentación filosófica .....	11
2.3 Fundamentación legal .....	11
2.4 Categorías fundamentales .....	15
2.4.1 Categorización de Variables .....	15
2.4.2 Visión dialéctica y conceptualizaciones .....	16
2.5 Hipótesis.....	50
2.6 Señalamiento de las variables .....	50
CAPÍTULO III.....	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
3.1. Enfoque .....	51
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	51
3.2.1. Investigación de campo.....	51
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental.....	52
3.3. Nivel o tipo de investigación .....	52
3.3.1. Investigación exploratoria.....	52



3.3.2. Investigación descriptiva.....	52
3.3.3. Investigación asociación de variables .....	53
3.4. Población y muestra .....	53
3.4.1. Población.....	53
3.5. Operacionalización de las variables .....	54
3.6. Recolección de información.....	57
3.6.1. Plan para la recolección de información .....	57
3.7. Procesamiento y análisis .....	59
3.7.1. Plan de procesamiento de información .....	59
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	60
CAPÍTULO IV.....	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	62
4.1. Análisis de los resultados .....	62
4.2 Interpretación de resultados .....	62
4.3 Verificación de la hipótesis.....	73
CAPÍTULO V .....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1. Conclusiones .....	77
5.2 Recomendaciones.....	78
CAPÍTULO VI.....	81
PROPUESTA.....	81
6.1. Datos informativos .....	81
6.1.1. Título de la propuesta.....	81
6.1.2. Institución ejecutora.....	81

6.1.3. Beneficiarios .....	81
6.1.4. Ubicación .....	81
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	82
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	82
6.1.7. Costo .....	82
6.2. Antecedentes .....	82
6.3. Justificación .....	85
6.4. Objetivos .....	86
6.4.1. General .....	86
6.4.2. Específicos .....	86
6.5. Análisis de factibilidad.....	87
6.5.1. Financiera.....	87
6.5.2. Tecnológica.....	87
6.5.3. Organizacional – Operativa .....	87
6.6 Fundamentación .....	87
6.7. Metodología. Modelo operativo.....	91
6.8. Administración de la propuesta.....	151
6.9. Previsión de la evaluación.....	152
BIBLIOGRAFÍA .....	153
ANEXOS .....	156
ANEXO 1.....	156
RUC .....	156
.....	156
ANEXO 2.....	157

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #.1 Población.....	54
Tabla #.2 Operacionalización de la variable Gestión del talento humano.....	55
Tabla #.3 Operacionalización de la variable Cumplimiento de Objetivos .....	56
Tabla #.4 Procedimiento de recolección de información.....	58
Tabla #.5 Tabulación de resultados.....	59
Tabla #.6 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones....	61
Tabla # 7 Eficiencia de la gestión del talento humano .....	63
Tabla #.8 Entrenamiento y capacitación .....	64
Tabla #.9 Aplicación de conocimientos adquiridos en las capacitaciones .....	65
Tabla #.10 Documentos formales .....	66
Tabla #.11 Comunicación interna permanente .....	67
Tabla #.12 Aporte del trabajo al cumplimiento de objetivos.....	68
Tabla #.13 Objetivos cumplen necesidades de clientes internos y externos.....	69
Tabla #.14 Conocimiento de metas y objetivos .....	70
Tabla #.15 Evaluaciones de desempeño .....	71
Tabla #.16 Reclutamiento interno del personal .....	72
Tabla #.17 Frecuencias observadas.....	73
Tabla #.18 Frecuencias esperadas .....	74
Tabla #.19 Cálculo del chi-cuadrado .....	74
Tabla #.20 Previsión de la evaluación .....	152

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #.1 Árbol de Problemas .....	5
Figura #.2 Superordinación conceptual.....	15
Figura #.3 Proceso de reclutamiento y selección .....	18
Figura #.4 Relación entre jerarquía de objetivos y organización.....	39
Figura #.5 Subordinación conceptual.....	49
Figura #.6 Representación gráfica de la encuesta .....	60
Figura # 7 Eficiencia de la gestión del talento humano .....	63
Figura #.8 Entrenamiento y capacitación.....	64
Figura #.9 Aplicación de conocimientos adquiridos en las capacitaciones .....	65
Figura #.10 Documentos formales .....	66
Figura #.11 Comunicación interna permanente .....	67
Figura #.12 Aporte del trabajo al cumplimiento de objetivos.....	68
Figura #.13 Objetivos cumplen necesidades de clientes internos y externos .....	69
Figura #.14 Conocimiento de metas y objetivos.....	70
Figura #.15 Evaluaciones de desempeño .....	71
Figura #.16 Reclutamiento interno del personal .....	72
Figura #.17 Gráfico de comprobación de la hipótesis .....	76

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”**

A través de la presente investigación se realizará una evaluación de la gestión del talento humano para determinar los procedimientos de control interno a seguir en los procesos del departamento de talento humano del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

Para ello fue necesario encaminar a las variables en estudio: gestión del talento humano y el cumplimiento de objetivos, en el marco teórico necesario para su entendimiento y desarrollo.

Además requirió de una investigación de campo comprendida por una encuesta aplicada a los servidores públicos la que permitió determinar los puntos críticos a resolver y aquellos factores de éxito que deben fortalecerse continuamente.

Es importante tomar en cuenta que la gestión del talento humano es la base fundamental para las organizaciones, pues permite la satisfacción de los clientes internos y externos, logrando la eficiencia en el uso de recursos, la calidad en las actividades y el cumplimiento eficaz de los objetivos.

Dicha gestión debe contemplar la selección, inducción, culturización, evaluación, capacitación, valoración de los cargos y la retribución dada a los mismos, ya que del desempeño del talento humano depende el desarrollo institucional y la satisfacción de los usuarios.

Palabras claves: gestión, talento humano, objetivos, eficiencia, eficacia, calidad, evaluación, procedimientos y procesos.

## INTRODUCCIÓN

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”

El trabajo de investigación contiene seis capítulos que permiten dar solución a la problemática planteada.

Capítulo I.- conocido como el Problema de Investigación, en el cual se detallan las causas y efectos que originan la problemática a resolver, así también se plantea la justificación y los objetivos a cumplir.

Capítulo II.- denominado Marco Teórico, es el desarrollo teórico de las variables en estudio, como son: la gestión del talento humano y el cumplimiento de objetivos, además cuenta con el planteamiento de la hipótesis a comprobar.

Capítulo III.- llamado Metodología, permite establecer los niveles y tipos de investigación que se aplicarán en la indagación de campo, así también contiene la operacionalización de las variables que permite establecer las herramientas para conocer a profundidad el problema de investigación.

Capítulo IV.- Análisis e Interpretación de Resultados, contiene las tablas, el análisis y la interpretación de cada interrogante aplicada en el cuestionario y la debida comprobación de la hipótesis.

El Capítulo V.- Contiene las Conclusiones y Recomendaciones.

El Capítulo VI.- Propuesta, genera la solución al problema a través de objetivos, justificación, antecedentes, factibilidad, administración de recursos y lo más importante la metodología aplicar.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema**

La gestión del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1 Contexto Macro**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficiente y eficaz en el logro de los objetivos; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano.

Según **Fernando Vásquez P, XXIX Curso de Maestría en Seguridad Y Desarrollo con mención en Gestión Pública** “Las Instituciones Públicas del Ecuador, deben enfocarse en una política orientada al control del Talento Humano eficiente y eficaz y hacer frente al proceso de globalización; este proceso conlleva a su fortalecimiento, con personal capacitado destinado primordialmente a satisfacer al cliente interno y externo. Debemos convencernos de que el país debe tomar en cuenta el Control del Talento Humano potencializando sus habilidades con técnicas modernas tendientes al desarrollo de sus habilidades, caso contrario

los resultados de un adecuado Control Interno de Talento Humano se verán afectados, al no conseguir la institución un mayor grado de competencia, congruencia, compromiso y sobretodo una mayor eficacia de los costos del personal.”

Aquello implica que nuestro país y las instituciones que lo conforman deben empezar por organizarse y planificar el Control Interno del Talento Humano, ese capital humano que es uno de los elementos más importantes para alcanzar la eficiencia y eficacia; enfrentando la globalización con instituciones públicas modernas de modo que su inserción represente el mejor y más rápido aprovechamiento de las potencialidades del capital humano.

### **1.2.1.2 Contexto Meso**

La gestión del talento humano en las instituciones públicas de la Provincia de Tungurahua ha alcanzado una incuestionable importancia, puesto que es vital para el desarrollo organizacional y de la provincia.

Los niveles de satisfacción de atención en el sector público y más en los municipios han mejorado, están en recuperación, con algunas excepciones; hay instituciones donde aún no se comprende los protocolos de atención al cliente, a pesar que se realiza un control permanente.

La evaluación a la gestión del talento humano es trascendente; muchas personas no se concientizan que estamos en una época de cambio, donde el cumplimiento de sus obligaciones debe darse en términos de eficacia, eficiencia.

**Richard Ruiz** “Con bienestar evidencio procesos de selección de personal adecuados, o por lo menos eso se busca, que la meritocracia prevalezca; he sido testigo de procesos muy bien llevados en el SRI, Ministerio de Relaciones Laborales, pero algunos no conciben que el reservarse el derecho de selección ya no está permitido, aún sueñan que el compadre les de un empujoncito o la partidocracia se involucre. Qué bueno que es respirar un nuevo clima organizacional y una nueva cultura de gestión.”



El talento humano es el pilar fundamental para la nueva sociedad que construimos.

### **1.2.1.3 Contexto Micro**

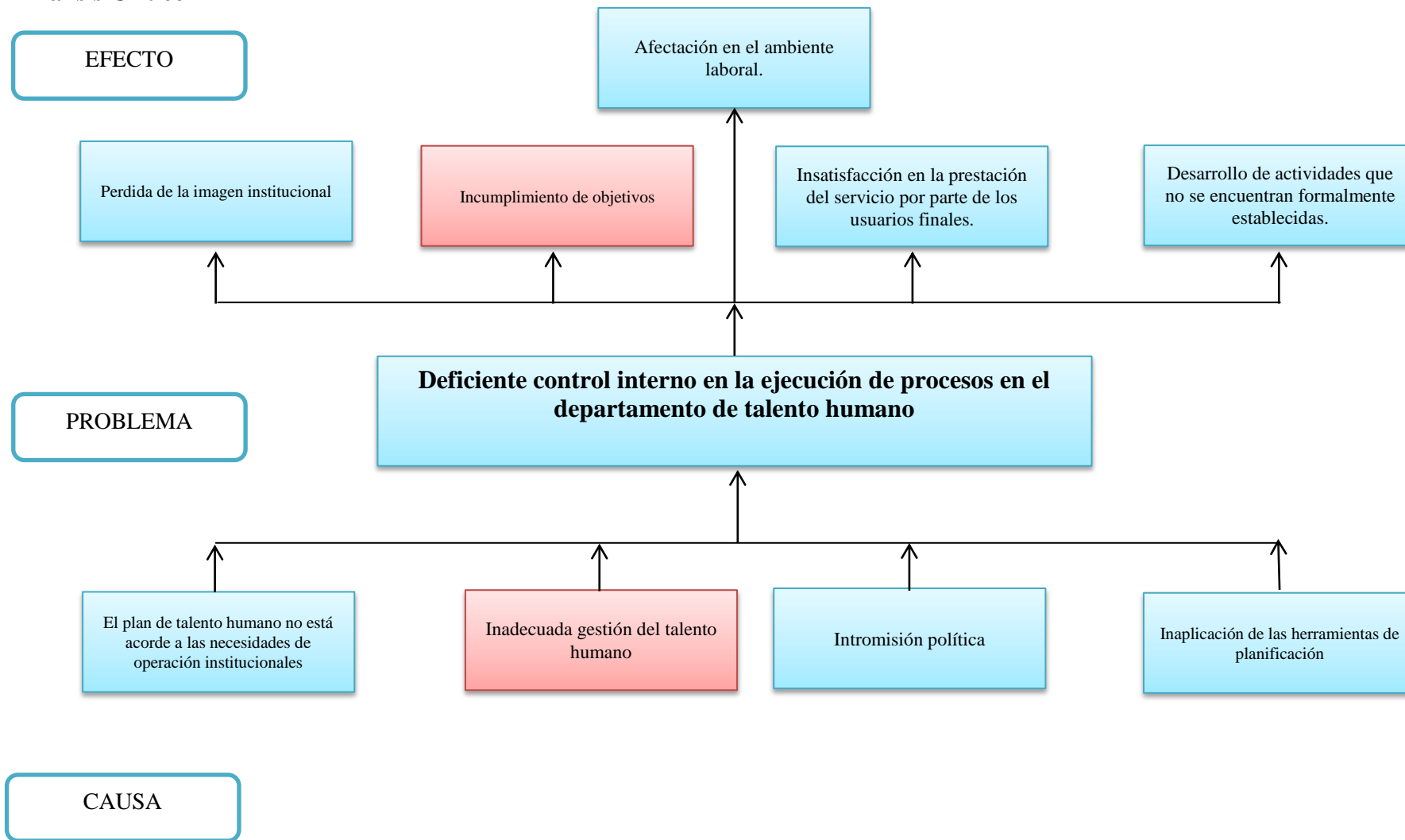
El GAD Municipal “San Cristóbal de Patate” es una entidad de poder público, se constituye en uno de los facilitadores del desarrollo integral del cantón, dispone de recursos humanos, materiales y financieros que son obtenidos, aplicados e informados de acuerdo con las normas aplicables al sector.

Se ha definido que la Gestión del talento humano del GAD Municipal Patate trabaja apartadamente, y por lo tanto, no establece acciones que debería desarrollarse por todas las actividades de la entidad de manera proactiva. La desarticulación del control interno del talento humano, se manifiesta en la falta de eficiencia y eficacia de las operaciones, falta de fiabilidad de la información administrativa, financiera y económica e incluso en la falta de cumplimiento de las leyes y normas aplicables al sector.

Producto de ello, las actividades reales no se ajusten a las actividades planificadas, impidiendo a la dirección contar con información que oriente a la toma de decisiones, además no ha sido fácil ajustar el personal disponible las necesidades de la institución y a un coste razonable en coordinación con los criterios de política económica, produciéndose excesos estructurales de personal, que suelen dar como resultado drásticas reacciones presupuestarias, así como también la evaluación del desempeño efectuada al talento humano de la institución es una herramienta que no aporta la información imprescindible para controlar y tomar decisiones, determinando falta de confiabilidad de la información e impidiendo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, se puede concluir que los conceptos, criterios, lineamientos prácticas de control interno del talento humano del GAD Municipal Patate adolecen de deficiencias en la aplicación de normas técnicas, lo que mengua su relevancia y trascendencia.

### 1.2.2 Análisis Crítico



**Figura N° 1:** Árbol de problemas  
**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

## **Relación Causa – Efecto**

El GAD Municipal Patate es una entidad dedicada a impulsar y fomentar el desarrollo y bienestar del cantón. Después de realizado el análisis se detecta que la inadecuada Gestión del talento humano es la principal causa para que exista el incumplimiento de objetivos, que es un problema que adolecen la mayoría de empresas públicas.

### **1.2.3 Prognosis**

La inadecuada gestión del talento humano es el escenario propicio para que se produzca un incumplimiento de objetivos institucionales, reflejado en la débil estructura organizacional y funcional de la institución, es decir que si se continúa cometiendo estos errores, no se podrá realizar un buen trabajo en equipo. Descuidando así los procesos y objetivos comunes que debe tener una institución pública, cuya misión es constituir una nueva forma de gobierno y una nueva relación con los ciudadanos.

La inobservancia e incumplimiento de metas y objetivos generan un desgaste Institucional y el deterioro progresivo de su imagen ante la comunidad que día a día es más exigente con la calidad de servicio que brindan las instituciones públicas.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la inadecuada gestión del talento humano en el cumplimiento de objetivos del GAD Municipal San Cristóbal de Patate,?.

**Variable Independiente:** Gestión del Talento Humano.

**Variable Dependiente:** Cumplimiento de Objetivos.

### **1.2.5 Interrogantes**

- ¿Qué dificultades tiene la institución al no contar con una adecuada administración del personal?

- ¿Cuál es la causa principal para el incumplimiento de objetivos institucionales?
- ¿Cómo se debe aplicar correctamente el Control Interno al área de Talento humano del GAD Municipal San Cristóbal de Patate?

### **1.2.6 Delimitación**

**Campo:** Control Interno.

**Área:** Talento Humano.

**Aspecto:** Verificar el cumplimiento de objetivos.

**Temporal:** Año 2013.

**Espacial:** GAD Municipal San Cristóbal de Patate, ubicado en la provincia de Tungurahua, Cantón Patate, parroquia Patate, Av. Ambato y Juan Montalvo.

### **1.3 Justificación**

El presente tema de investigación tiene vital importancia, puesto que está encaminado a determinar como una adecuada Gestión del talento humano ayudará a mejorar el desempeño del personal del GAD Municipal Patate, considerando que el Capital humano es el eje principal en una organización; que dinamiza los procesos institucionales; así Integrar a las personas, organizarlas, recompensarlas por su trabajo, promover su desarrollo a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Investigar esta problemática se fundamenta en el hecho de que existe ineficacia en la ejecución de tareas del personal que labora en el GAD Municipal Patate, por lo tanto existe la preocupación de mejorar el nivel de desempeño de sus colaboradores, la solución del problema beneficiará al desarrollo Organizacional de la Institución, insistiendo en la necesidad de utilizar mecanismos y herramientas administrativas que ayuden a llevar un trabajo ordenado, para que el personal se sienta comprometido y tenga sentido de

pertenencia con la Institución a fin de que la imagen institucional se vea reflejada en la buena atención y el impacto positivo para sus usuarios.

Es importante indicar que el alcance de esta investigación incluye la generación de una propuesta la cual se la realiza con la seguridad que ayudará al desarrollo de la institución y por ende la del cantón.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano a través de la identificación de puntos de puntos de control; para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos del GAD Municipal Patate

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Evaluar los procesos que se debe seguir en la Unidad de Administración de Talento Humano, en base a flujogramas de procesos para establecer puntos de control interno.
- Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Municipal Patate, mediante indicadores de gestión para establecer los correctivos necesarios.
- Proponer una evaluación de la gestión del talento humano y determinar los procedimientos de control interno a seguir en los procesos del departamento de talento humano del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

El presente trabajo de investigación, no ha sido efectuado anteriormente en el GAD Municipal Patate razón por la cual, se ha consultado investigaciones que guardan relación con la Gestión del Talento Humano, llegando a obtener experiencias que demuestren la importancia de su aplicación en las instituciones; así:

Revisando la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato se encontró el trabajo de investigación de **Ruth Alexandra Cruz Barreto, (2012)**, “Control interno al área de talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos del Colegio Fiscal Diurno “Cantón Archidona”, de la provincia de Napo, Cantón Archidona” en el cual concluye que:

- La falta de capacitación tanto de los docentes, como de sus autoridades en temas relacionados con la docencia y la ética profesional, aleja a la institución educativa de la competitividad, ya que si los maestros no se capacitan son pueden ofrecer una educación de calidad, por cuanto muchos incumplen disposiciones verbales con respecto a la ética en sus funciones y esto claramente es conocido por sus autoridades, quienes no aplican sanciones es estos casos.
- Como la institución no cuenta con un código de conducta que permita regular el comportamiento de los empleados, la mayor parte desconoce su objetivo, además que institucionalmente no existen políticas internas que integren en la evaluación el accionar ético de los docentes. Esto incrementa el riesgo operativo de la institución y disminuye su calidad de control.

La capacitación del talento humano de la institución así como también el poseer un código de conducta es de vital importancia para el éxito de los planes y programas lo que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

Examinando la biblioteca de la Escuela superior politécnica de Chimborazo, **Carmita Alexandra Armendáriz Araujo y Yadira Elizabeth Vallejo Lucio (2011)** en su tesis de grado “Auditoría de Gestión aplicado al recurso humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo” concluye que:

- Se tiene presente que cada actividad desempeñada ayuda a la consecución de la meta institucional. Pero no se tiene claros los objetivos de cada nivel de la entidad.
- La empresa no dispone de una descripción escrita formal de los puestos de trabajo, poseen procedimientos internos los cuales no están adecuadamente estructurados.
- No capacitan a todo el personal solo a los promotores de los proyectos

El talento humano de la actualidad debe convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Según **Diego Iván Suntaxi Suárez, (2010:296)** en su investigación “Diseño y Propuesta de un Sistema de Gestión del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle” concluye que:

- En la actualidad el desarrollo y fortalecimiento Institucional se deriva de cuán importante es evaluar periódicamente a los empleados, identificando sus conocimientos, habilidades y destrezas que deben ser aprovechadas y potenciadas.
- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle no existen procedimientos y mucho menos criterios objetivos para evaluar el

desempeño del personal, lo que provoca que se cometan falencias y errores repentinos en los procesos de la actividad diaria de la institución.

Una fuerza laboral implementada como una estrategia puede hacer que los planes de negocio sean una realidad. Se ha dicho que el desarrollo de la estrategia aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficiente y ello minimiza costos.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

Por ser una alternativa vinculada con la investigación, se considera el Paradigma **Crítico – Propositivo** como orientador del trabajo investigativo para proponer cambios referenciales a los procesos que ejecuta el GAD Municipal Patate.

A decir de (**Herrera y Otros, 2010**), la fundamentación filosófica se refiere a la necesidad de que la investigación tenga una ubicación paradigmática o enfoque determinado.

“**Crítico** porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica Instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

**Propositivo** por cuanto no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidos en un clima de sinergia y proactividad” (P. 20).

## **2.3 Fundamentación legal**

### **Constitución de la República del Ecuador (2008)**

**Art. 147 numeral 5.-** Dirigir la administración pública en forma desconcentrada y expedir los decretos necesarios para su integración, organización, regulación y control.

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

**Art. 228.-** El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y



oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

**Art. 314.-** El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.

El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

## **Ley orgánica de la Contraloría General del estado, ley 73 del 12 de junio del 2002.**

**Art. 1.-** Objeto de la Ley.- La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

### **Capítulo 1, fundamentos, componentes, marco normativo y objeto del sistema**

**Art. 5.-** Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado.- Las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que:

- 1.- Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo;
- 2.- Las atribuciones y objetivos de las instituciones del Estado y los respectivos deberes y obligaciones de sus servidores, sean cumplidos a cabalidad;

3.- Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno; y,

4.- Se coordine y complemente con la acción que otros órganos de control externo ejerzan sobre las operaciones y actividades del sector público y sus servidores.

**Art. 6.- Componentes del Sistema.-** La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio de:

1.- El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el artículo 2 de esta Ley; y,

2.- El control externo que comprende:

a. El que compete a la Contraloría General del Estado; y,

b. El que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias.

## **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización Capítulo V, Sección Tercera, Servidores Públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados**

**Artículo 354.- Régimen aplicable.-** Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se registrarán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa.

**Artículo 356.- De los servidores públicos ejecutivos de los gobiernos autónomos descentralizados.-**

Los ejecutivos son la máxima autoridad de cada gobierno autónomo descentralizado, cumplirán sus funciones a tiempo completo y no podrán desempeñar otros cargos ni ejercer la profesión, excepto la cátedra universitaria en los términos previstos en la Constitución y la ley.

De esta disposición se excluye el ejecutivo del gobierno parroquial rural.

**Artículo 360.- Administración.-** La gestión del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales.

**Reglamento general a la ley orgánica del servicio público**, Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.

### **Del régimen interno de gestión del talento humano de los deberes, derechos y prohibiciones**

**Art. 23.-** De su cumplimiento.- De conformidad con lo que determina el artículo 50 de la LOSEP, el Ministerio de Relaciones Laborales y la UATH o la que hiciera sus veces, vigilará el cumplimiento de los deberes, derechos y prohibiciones de las y los servidores establecidos en la citada ley y este Reglamento General.

Los derechos de las o los servidores públicos previstos en el artículo 23 de la LOSEP son irrenunciables de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

Para la estructuración de la carrera del servicio público se considerará: nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, el ascenso progresivo a través de los diferentes niveles y roles dentro de la estructura posicional institucional, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes que sean determinados a través de la norma técnica que regule e implemente la carrera del servicio público y cuya responsabilidad estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. La estructura institucional y posicional comprende procesos habilitantes de asesoría y apoyo.

**Art. 129.-** De las garantías adicionales.- Las UATH institucionales previo a la emisión del informe favorable para la supresión de puestos, que se encuentren ocupados por servidoras o servidores públicos con nombramiento regular o permanente, asegurarán de que en el distributivo de remuneraciones no existen puestos vacantes de las mismas características en que puedan ser trasladados las servidoras y servidores públicos como un derecho preferente, por estar protegidos por la carrera.

**Art. 130.-** Estructura del sistema.- La gestión del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del Talento Humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del Talento Humano la salud ocupacional.

**Art. 131.-** Objetivo del sistema.- El objetivo del Sistema Integrado de

Desarrollo del Talento Humano es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los

objetivos institucionales, con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad.

### Del desarrollo institucional

**Art. 135.-** Desarrollo institucional.- Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del Talento Humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos.

**Art. 137.-** Administración del desarrollo institucional.- Las UATH tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras institucionales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos.

## 2.4 Categorías fundamentales

### 2.4.1 Categorización de Variables

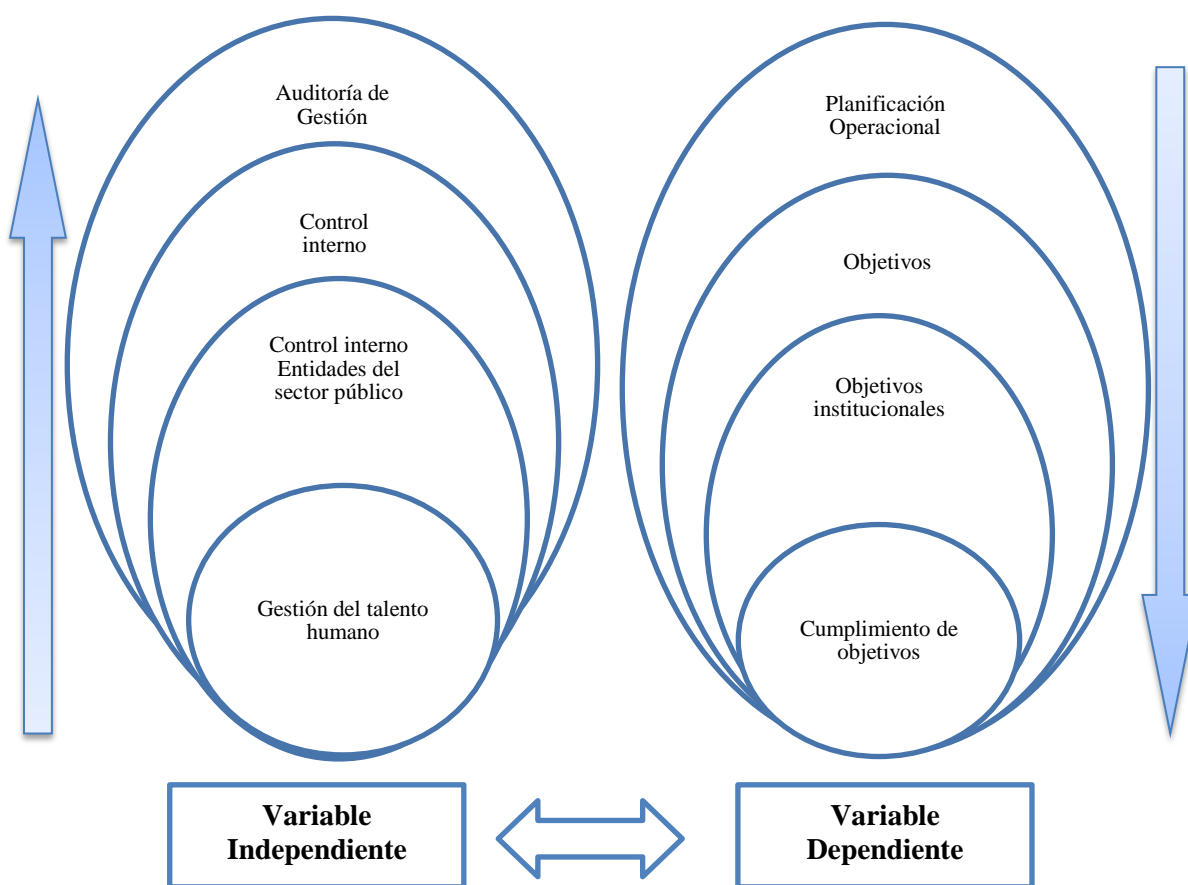


Figura N° 2: Superordinación conceptual

Elaborado por: Diana Rovayo Caiza

## **2.4.2 Visión dialéctica y conceptualizaciones**

### **2.4.2.1 Marco conceptual Variable independiente: Gestión del Talento Humano**

#### **2.4.2.1.1. Gestión del talento Humano**

Según (**William y Keith , 2001**),

La Gestión del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Tiene como propósito mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal.

Los objetivos de la Administración de Talento Humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización.

Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a:

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de talento humano para reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.

Según (**Idalberto Chiavenato, 2001**),

La administración de talento humano consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

Consecuentemente, se puede concluir que la Gestión del talento humano consiste en planear, organizar desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a fin de contribuir directamente al

mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta, mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados.

#### **2.4.2.1.1.1 Programación de puestos**

Según **Gary Dessler** es: “El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”.

Según **William y Keith** es: “Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

En conclusión podemos decir que la programación puestos es de vital importancia puesto que aquí se determinan los deberes y responsabilidades de las cada uno de los funcionarios de la institución.

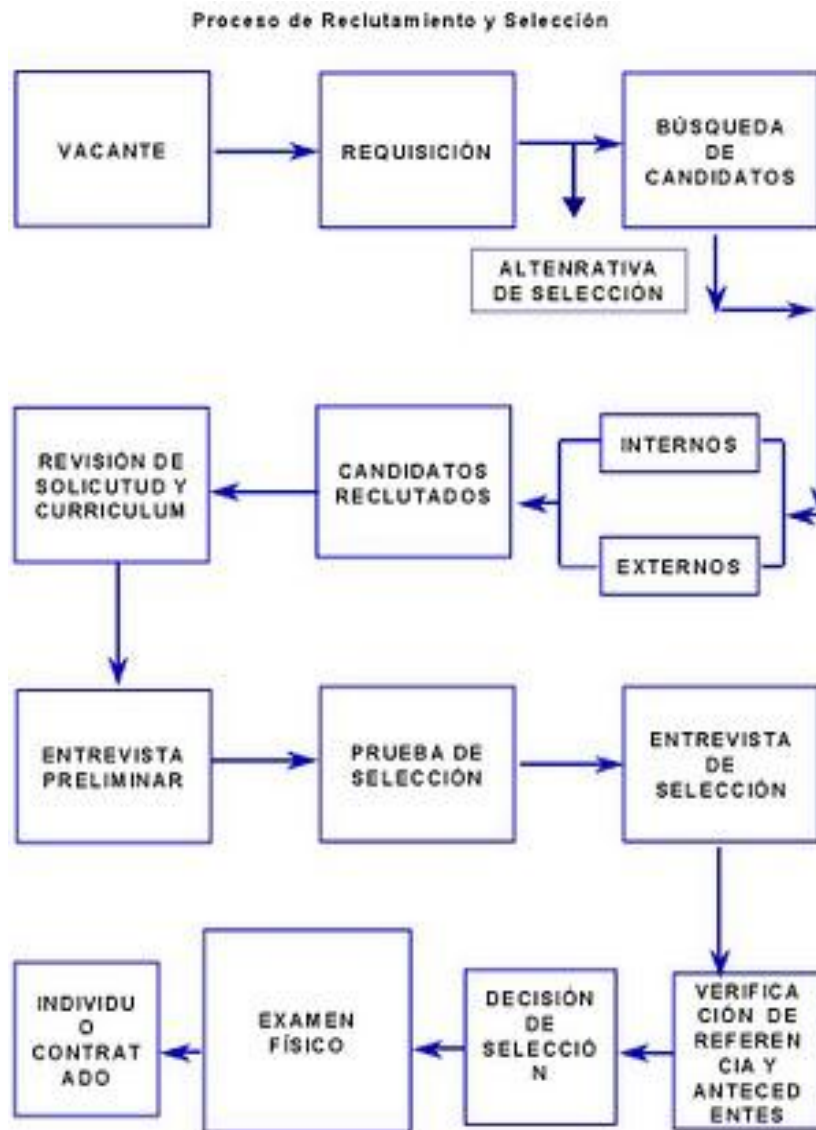
#### **2.4.2.1.1.2 Dotación del personal**

Según (**Levin y Kleiner, 1992**)

El término Dotación de personal se refiere al proceso de reclutar, contratar, orientar, retener y despedir empleados. Dotar de personal es un término de recursos humanos; una dotación de personal interna se conduce dentro de una compañía por miembro del equipo de recursos humanos.

Las compañías pueden contratar de forma externa alguna o todas sus necesidades de personal. En muchos casos, los empleadores se vuelven a las agencias de personal para llenar puntos vacantes en una base temporal. Una compañía de dotación de personal maneja la revisión de antecedentes y la prueba de los empleados, después toma una comisión de los salarios ganados por los trabajadores que envían a las compañías externas. Algunas veces la compañía de dotación de personal recibe una "tarifa por buscar" de la compañía que contratar a un empleado de tiempo completo.

El reclutamiento de personal se debe tomar como un conjunto de normas o procedimientos a realizar, con la finalidad de atraer prospectos que se encuentren potencialmente calificados para ocupar las respectivas vacantes que se pueden presentar en el ejercicio de las actividades de negocio.



**Figura N° 3:** Proceso de reclutamiento y selección

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Levin y Kleiner, (1992)

El proceso de planeación de personal debe iniciarse desde el pronóstico de la demanda del consumidor, en una estrategia de mercado, de la mercancía o servicios que se ofrecerán. Este pronóstico se traduce en los requerimientos específicos de personal y se convierte en la base de desarrollo de un programa de reclutamiento y selección, por que determina el número de personas que serán reclutadas, como de dónde y en qué forma se hará.

Según (Levin y Kleiner, 1992)

Durante las dos últimas décadas, ocurrieron cambios substanciales en las políticas y los procedimientos de reclutamiento. Durante una época el objetivo del reclutamiento era dar a conocer los puestos vacantes a los solicitantes que pudieran estar calificados para ellos. El contacto se hacía en gran parte por la publicidad y por recomendaciones. El primer paso era anunciar los puestos vacantes en los medios de comunicación masiva; el siguiente paso, por lo general, era esperar pasivamente que las personas interesadas llenaran una solicitud y que se presentaran para ser entrevistados.

La facilidad con que los empleados puedan llegar al trabajo, también influirá en los límites del mercado de trabajo. La falta de transporte público satisfactorio o la congestión extrema de automóviles en las calles y vías rápidas, pueden restringir esos límites. Los empleados están poco dispuestos a viajar considerables distancias para trabajar, especialmente si se trata de empleos de salario bajo.

Las fuentes de reclutamiento variaran de acuerdo con el tipo de trabajo que este vacante. No es probable que un programador de computadoras por ejemplo, sea reclutado en las mismas fuentes que un obrero de planta. La condición del mercado de trabajo también puede determinar lo adecuada que será una fuente específica.

Dotar de personal a una institución es esencial para el rendimiento y crecimiento de la institución, puesto que el talento humano es el responsable directo del cumplimiento de objetivos. Además, una institución bien dotada de personal brinda energía creativa para el desarrollo e innovación de la institución.

#### **2.4.2.1.1.3 Evaluación del desempeño**

Según (Byars y Rue, 1996), “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Para (Chiavenato, 1995), “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la



Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”.

Según (**Harper y Lynch, 1992**), “plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

#### **2.4.2.1.1.4 Capacitación**

Según (**Aquino y otros, 1997**) "es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo."

Para (**Blake, 1997**) “La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."

Según (**Gore, 1998**) "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las

necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades".

La capacitación del talento humano constituye una de las mejores inversiones que una institución puede realizar en vista de que conduce a mejorar el conocimiento y la relaciones tanto de clientes internos como externos.

#### **2.4.2.1.1.5 Movilidad**

Según **(Chiavenato, 1990)**, “el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”.

Para **(Arias, 1990)**,

La rotación es el ingreso y el egreso de personas en la organización.

Se entiende por fluctuación de personal la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea voluntaria o involuntariamente; comprende además el conjunto de cambios de los puestos de trabajo, tanto a la entrada como a la salida.

Se expresa generalmente a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto período de tiempo, transformándose en el indicador de movilidad de los empleados en el mercado laboral. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover acciones.

Uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de los recursos humanos de las organizaciones es exactamente la intensificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, pues provocan la necesidad de compensarlos mediante la intensificación de entradas. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema. A ese flujo de entradas y salidas de personal se le da el nombre de rotación de personal o *turnover*.

Las salidas pueden ser por diversas causas, según **(García, 1985)**, se pueden agrupar de la forma siguiente:

- **Bajas biológicas o Inevitables:** Son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- **Bajas socialmente necesarias.** En esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.
- **Bajas por motivos personales.** Son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.

#### **2.4.2.1.1.6 Remuneración**

Según (**Chiavenato, 1990**),

La administración de remuneraciones, puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

Las Remuneraciones con respecto a los demás cargos de la propia empresa, buscándose entonces el equilibrio interno de estas remuneraciones.

Las Remuneraciones con respecto a los mismos cargos, de otras empresas similares que funcionan en el mercado, buscándose entonces el equilibrio externo de las remuneraciones.

Debemos indicar que el equilibrio interno se alcanza conociendo y aplicando las técnicas de evaluación y clasificación de cargos (análisis de puestos) y el equilibrio externo se alcanza por medio de la información obtenida mediante la investigación del mercado ocupacional.

Con estas informaciones tanto interna como externa la empresa define su política salarial a ser implementada por la organización

Según (**Chiavenato, 1990**),

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de remuneraciones equilibradas, la administración de remuneraciones se propone alcanzar los objetivos siguientes:

- a) Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa.
- b) Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación.
- c) Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y/o cargo.
- d) Obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

Así mismo se debe tener en cuenta el aspecto legal y social, que sobre la materia es legislada, tanto en la constitución política y las normas laborales, siendo éstas las más importantes las siguientes:

- a) Obligación de la remuneración: A nadie puede obligarse a prestar trabajo personal sin su libre consentimiento y sin la debida retribución.
- b) Remuneración justa: El colaborador tiene derecho a una remuneración justa que procure para él o su familia el bienestar material, económico y el desarrollo espiritual.
- c) Remuneración Mínima Vital: Es reajusta periódicamente por el estado, es nulo todo contrato que establezca un pago inferior.

#### **2.4.2.1.2 Control interno en entidades del sector público**

Según el código de **normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos,**

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos”.

Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

#### **Objetivos del control interno**

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

### **Responsables del control interno**

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

### **Rendición de cuentas**

La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones. La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente.

#### **2.4.2.1.3 Control interno**

Según el **Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2002)**

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica:

Un suficiente entendimiento del control interno, tendrá al planear la auditoría y para determinar la naturaleza, tiempo y extensión de las pruebas a ser desarrolladas.

**Definición:**

El control interno es un proceso - afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal - designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- a) Seguridad de la información financiera,
- b) Efectividad y eficiencia de las operaciones, y
- c) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

El informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que .no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.

- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

El control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- De disponer de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- De preparar en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos. De que se cumplan las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz, es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la

dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.

- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

### **Componentes**

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

Se reconocen en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

#### **1. Ambiente de control interno**

Según el SAS 78, "El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura".

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

El ambiente de control tienen gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.



Los elementos que conforman el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos.- Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.
- Autoridad y responsabilidad.- Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.
- Estructura organizacional.- Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.
- Políticas de personal.- Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.
- Aspectos a considerarse en la evaluación del elemento el ambiente de control:
  - En la integridad y valores éticos.- La existencia de un código de ética o políticas relacionadas con prácticas profesionales aceptables; la forma como se dan las relaciones con funcionarios, proveedores, otras entidades, etc.; y, la presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.
  - En el compromiso de competencia profesional.- La existencia de un manual de clasificación de puestos que incluya la definición de las tareas; y, el análisis de conocimientos y habilidades necesarias para la realización de un trabajo. En la filosofía de dirección y el estilo de gestión.- La naturaleza de los riesgos organizacionales aceptados; la

frecuencia de los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa; y, las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de la información financiera.

- En la estructura organizativa.- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades; la suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las mismas; y, la suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades. En la asignación de autoridad y responsabilidad.- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios; la suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control incluyendo las descripciones de puestos de trabajo; y, el número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, de acuerdo al tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.
- En las Políticas y prácticas de recursos humanos.- La medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados; la suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados; la idoneidad de los criterios para la selección de personal y para la retención y promoción del personal a base de las evaluaciones de rendimiento y comportamiento.

## **2. La valoración del riesgo**

Según el SAS 78: "La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados".

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo

consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Los elementos que forman parte de la valoración del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente y externo
- Identificación de los objetivos del control interno

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- Externos: Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- Internos: Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y otros.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

- Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:
- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

El componente LA VALORACIÓN DEL RIESGO, debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

- En los objetivos globales.- Contestar si los objetivos de la entidad se expresan clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; .la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.
- En los objetivos asignados a cada actividad.- La conexión de los objetivos por actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad; coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas; idoneidad de los recursos en relación con los objetivos; identificación de los objetivos por actividad para la consecución de los objetivos generales; y, participación en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles y su grado de compromiso con la consecución de dichos objetivos.
- En los riesgos.- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno; identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades; e integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, con la estimación de su importancia, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias. En gestión de cambio.- La existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de los objetivos globales y específicos; y, la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma dramática y duradera, que exija a la alta dirección su intervención.

### **3. Las actividades de control**

Según el SAS 78: "Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo".

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Se refieren a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- Análisis efectuados por la dirección.- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares, con el fin de evaluar con qué medida se están alcanzando los objetivos.
- Gestión directa de funciones por actividades.- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- Proceso de información.- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- Controles físicos.- Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.

Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

Segregación de funciones.- Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

En la evaluación del componente las actividades de control se debe considerar el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con las actividades de cada actividad importante, tomando en cuenta la relación de éstas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

#### **4. La información y comunicación**

Según el SAS 78: "La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades".

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de tal naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

En el sector público el sistema integrado de información financiera debe pretender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad.

La calidad de información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad, generalmente los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento. Esta calidad se refiere a lo siguiente:

Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?

- Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

En cuanto a la comunicación, esta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento, sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia que aborde las expectativas y responsabilidad de las personas y los grupos, pero también de otras cuestiones importantes. La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios o mensajes en video o verbales, etc.

La comunicación interna se refiere a que además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los funcionarios con responsabilidades importantes en la gestión operativa o de finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno, asegurando la eficacia en la comunicación. La comunicación externa debe ser eficaz como la interna, tiene que disponer de líneas abiertas de comunicación donde usuarios de sus bienes, servicios u obras puedan aportar con información de gran valor sobre la calidad de los mismos, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las preferencias y exigencias del público.

La evaluación del componente de información y comunicación debe considerar los siguientes aspectos:

En la información.- La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.

En la comunicación.- La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; la sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

## **5. Actividades de monitoreo o supervisión**

El SAS 78 lo define como: "La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo".

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;

- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades. Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

Entre las actividades de supervisión continuada tenemos las siguientes:

Los diferentes directores de operación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión. Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.

- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.

Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.



Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.

Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles. Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad.

La evaluación del componente actividades de monitoreo o supervisión, requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- En la supervisión continuada.- Si el personal cuando desarrolla sus actividades se entera del funcionamiento adecuado del control interno; la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los problemas; comparaciones periódicas entre la información contable con los activos físicos; la receptabilidad de las recomendaciones de los auditores internos y externos; oportunidad de que en seminarios y otras reuniones provean a la dirección una opinión sobre el funcionamiento de los controles; encuestas periódicas al personal sobre el cumplimiento del código de conducta y de las tareas de control críticas; y la eficacia de las actividades de la auditoría interna.

En la evaluación puntual.- El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno; Idoneidad del proceso de evaluación, Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada; y Adecuado volumen y calidad de la documentación.

- La comunicación de las deficiencias.- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno; idoneidad de los procedimientos de comunicación; e Idoneidad de las acciones de seguimiento.

#### **2.4.2.2 Marco conceptual Variable dependiente: Cumplimiento de Objetivos**

##### **2.4.2.2.1 Planificación Operacional**

Según (Koontz, 2003),

El nivel operacional funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.

Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista – centrándose sólo a corto plazo – y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. La planeación operacional está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc.

En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), puesto que la eficacia (énfasis en los fines) corresponde a los niveles institucional e intermedio de la empresa.

#### **2.4.2.2.2 Objetivos**

Según (Chiavenato, 2002),

Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si el objetivo se cumplió o no. La meta de todo administrador es generar un excedente (lo que en la organización empresarial significa ganancias). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

#### **Naturaleza de los objetivos**

En los objetivos se enuncian resultados finales, y los objetivos generales deben apoyarse en subobjetivos. Así, los objetivos componen tanto una jerarquía como una red

. Además, organizaciones y administradores tienen metas múltiples, las que en ocasiones son compatibles y pueden generar conflictos en la organización, el grupo e incluso en individuos. Un administrador puede verse en la necesidad de optar entre el desempeño a corto y largo plazos, y

puede ser que los intereses personales deban subordinarse a los objetivos organizacionales.

Según (**Chiavenato, 2002**),

### **Jerarquía de los objetivos**

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos: cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando como referencia objetivos más o amplios de la organización para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdidas de la unidad organizacional de la empresa.

Cada departamento de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados de modo que sus esfuerzos pueden anular o comprometer el de otros departamentos, debido a la subjetividad.

De este modo, cada sub objetivo maximizado conduce a la empresa a transformarse en un sistema centrífugo de actividades en que todos sus esfuerzos se separan en lugar de conjugarse tendiendo a desintegrar el sistema y elevar la entropía. Lo ideal sería que los esfuerzos no se sumaran sino que se multiplicaran, es decir que se lograra la sinergia, término que significa efecto multiplicador de combinar los recursos que, cuando se utilizan en conjunto producen un efecto resultante mayor que cuando se suman de ahí se deriva la necesidad de tener un sistema de objetivos y resultados globales definidos y sub divididos mediante planes tácticos departamentales que convergen en objetivos que marchan en una dirección única.

Si los objetivos chocan entre sí (la utilidad choca con la productividad, la innovación con las operaciones repetitivas), no actúan unidos entre sí. El trabajo de la administración consiste en compatibilizar los objetivos en conflicto. Toda empresa, en el fondo, es un conjunto de conflictos que mantiene en equilibrio frágil.

Según (**Chiavenato, 2002**),

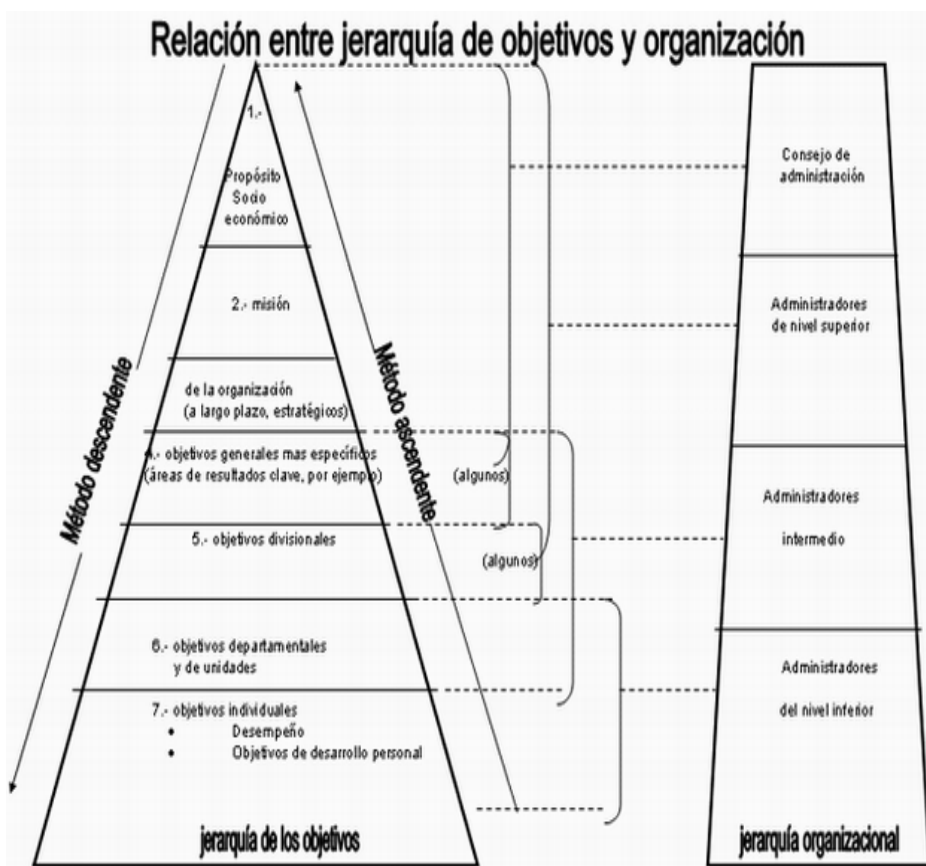
### **Proceso de establecimiento de objetivos y jerarquía organizacional**

Los administradores de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional se ocupan de diferentes tipos de objetivos. El consejo de administración y los administradores de más alto rango participan más directamente en la determinación del propósito, misión y objetivos generales de la empresa, así como de los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave. Los administradores de nivel intermedio, como el vicepresidente o el gerente de comercialización o producción, participan en el establecimiento de los objetivos de áreas de resultados clave, divisiones y departamentos.

El interés básico de los administradores de nivel inferior es el establecimiento de los objetivos de departamentos y unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, consistentes en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, también los administradores de niveles más altos deben fijarse objetivos de desempeño y desarrollo.

Existen diferentes opiniones acerca de si una organización debe emplear los métodos descendente o ascendente en el establecimiento de objetivos. De acuerdo con el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de sus subordinados mientras que de acuerdo con el método ascendente son los subordinados quienes inician el establecimiento de objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores.

Los defensores del método descendente sostienen que la organización en su totalidad precisa de dirección mediante los objetivos empresariales dispuestos por el director general (junto con el consejo de administración). Los defensores del método ascendente sostienen por su parte que la dirección general debe recibir información de los niveles inferiores bajo la forma de objetivos. A demás, es probable que los subordinados se sientan altamente motivados por metas propuestas por ellos, y que por lo tanto su compromiso sea mayor.



**Figura N° 4:** Relación entre jerarquía de objetivos y organización

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto (2002)

### 2.4.2.2.3 Objetivos Institucionales

Según **(Drucker, 1975)**,

Los objetivos son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización. Hasta cierto punto son razón de ser de la organización, se parece a la misión. Sin embargo este último término es más amplio, pues abarca el servicio que se da al consumidor tanto interno como externo.

Las organizaciones no tienen un solo objetivo institucional. Regularmente tienen varios y en ocasiones en conflicto. Todos deben ordenarse según su importancia.

**(George)**, presenta los siguientes objetivos institucionales:

- Elaborar productos y dar servicios de buena calidad
- Pagar salarios justos
- Pagar impuestos
- Enseñar a sus trabajadores a ser hombres libres
- Inventar e innovar proporcionar ocupación
- Fijar precios que correspondan a sus costos.

Según **(Hicks y Gullett, 1991)**,

Los objetivos institucionales son las metas hacia las cuales deberá orientarse toda institución, constituyen prerequisites para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas.

#### **Ventajas**

Los objetivos o metas organizacionales debidamente definidos e integrados brindan innumerables ventajas incluyendo las siguientes:

- Los objetivos efectivos animan a todos los miembros a que trabajen hacia el logro de los mismos objetivos organizacionales.
- Las metas efectivas proporcionan instrumentos objetivos para medir, comparar y evaluar la actuación.
- Los objetivos efectivos podrán ser buenos motivadores porque facilitan que una persona pueda relacionar el logro de sus metas personales respecto al trabajo de la organización.

#### **Características de los objetivos organizacionales**

- Existen básicamente cuatro características de los objetivos organizacionales que son útiles para el administrador y son:
- Los objetivos organizacionales son estructurados en una jerarquía.

- Refuerzan objetivos individuales y viceversa.
- Son o deberían ser complementarios con los objetivos individuales.
- Los objetivos de rango superior con un nivel más elevado contienen objetivos inferiores y solo serán efectivos mediante la cooperación.

### **Tipos de Objetivos**

Los objetivos se pueden clasificar en dos categorías:

- **Objetivos Personales**

Los objetivos de desarrollo personal tienen como intención fomentar las habilidades y conocimientos de un individuo.

- **Objetivos de Actuación**

Los objetivos de actuación se relacionan con las tareas de las personas relacionadas con sus puestos. Podrán a su vez ser divididos en las categorías de rutina, de resolución de problemas y de innovación.

- **Objetivos de rutina**

Involucran áreas de actuación recurrentes y no cambiantes que un individuo está obligado a lograr.

- **Los objetivos de resolución de problemas**

Su finalidad es restaurar las operaciones normales de la organización. Constituyen una respuesta a las variaciones de la actuación esperada.

- **Los objetivos de innovación**

Son aquellos que contribuyen a un mayor desarrollo de la organización. Requieren creatividad o innovación.

#### **2.4.2.2.4 Cumplimiento de Objetivos**

Según el **Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2002)**

Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo

determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

## **El Control de Gestión**

### **Gestión**

- Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.
- Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

### **Control**

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

### **Control de gestión**

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

### **Propósito del control de gestión**

Al estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como retribución a la contribución que éste realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma

oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una gestión pública, que procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima y la protección de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad y descubriendo el fraude y los indicios de responsabilidad penal.

La gestión pública necesariamente tiene que realizarse como un imperativo social, entendido esto, que las autoridades, directivos y funcionarios que prestan su contingente en los diversos Poderes del Estado y en las instituciones y organismos públicos, manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia. La gestión gubernamental, comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

El Estado, al igual que en la actividad privada, requieren tener Visión, Misión, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias, a efectos de poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, para lo cual el Estado necesita implantar y profundizar una Cultura de Servicio.

### **Ámbito y objetivo general de la gestión pública**

La evaluación de gestión en los sistemas de control interno, se refiere a medir la economía efectividad y eficiencia de las actividades, para lo cual es necesario realizar un proceso de evaluación de los métodos que la dirección de una entidad u organismo establece en forma periódica y sistemática sobre los controles para cumplir con las normas legales, el buen uso y protección de los recursos, la identificación y cubrimiento de riesgos y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

El ámbito y objetivo de la gestión pública, se lo puede concebir de la siguiente manera:

**Gestión Operativa.-** Sectores: de los servicios generales del estado, del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica,



productiva, financiera, de valores y otros, propios de la misión y finalidad de la entidad u organismo.

**Gestión Financiera.-** Que incluye la presupuestaria, del crédito, la tributaria, de caja o tesorería, la contable y la de contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, adquisición de servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico.

**Gestión Administrativa.-** General, de bienes, de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad, limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno e informática

### **Instrumentos para el control de gestión**

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

**Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

**Indicadores:** Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos.

**Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

**Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias). -

**Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

**Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

**Flujo gramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto.

### **Elementos de gestión**

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa la gestión, en cuanto a las seis "E", esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA, EQUIDAD Y ETICA, en la forma que a continuación se describen:

**Economía**, son los insumos correctos a menor costo, o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

**Eficiencia**.- insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida,

tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

**Eficacia**, son los resultados que brinda los efectos deseados, en otra palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

**Ecología**, son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

**Ética**, es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

**Equidad**, Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.

Interrelación entre Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Ética y Equidad

En el proceso gerencial se observa la interrelación entre la economía (recursos o insumos al menor costo), la eficiencia (recursos o insumos que producen los mejores resultados), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología (análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos, determinando sus costos y evaluando su impacto), la ética (la conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión) y la equidad (en cuanto a la entrega de servicios bienes y obras a toda la comunidad con la recuperación de sus costos de acuerdo a la capacidad contributiva de los usuarios).

La relación se da por cuanto, la Economía se entiende por la adquisición de recursos o insumos (financieros, materiales, humanos y tecnológicos) correctos al menor costo, para ser utilizados eficientemente en la producción de bienes, servicios u obras previstos, permitiendo el logro de los objetivos, metas o beneficios esperados, que al ser entregados en las cantidades, calidades, a costos razonables y en forma oportuna, garantizando un efecto favorable en el entorno socio-económico, sin afectar al medio ambiente y disminuyendo el daño y costo ecológico, evidenciando en la gestión una conducta y moral institucional que garantice la transparencia en su accionar.

A más de las seis "E", son parte del control de gestión los seis términos que a continuación se indica:

**Rendimiento**, es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria en un sentido sistemático y realizador por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.

**Calidad**, es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que

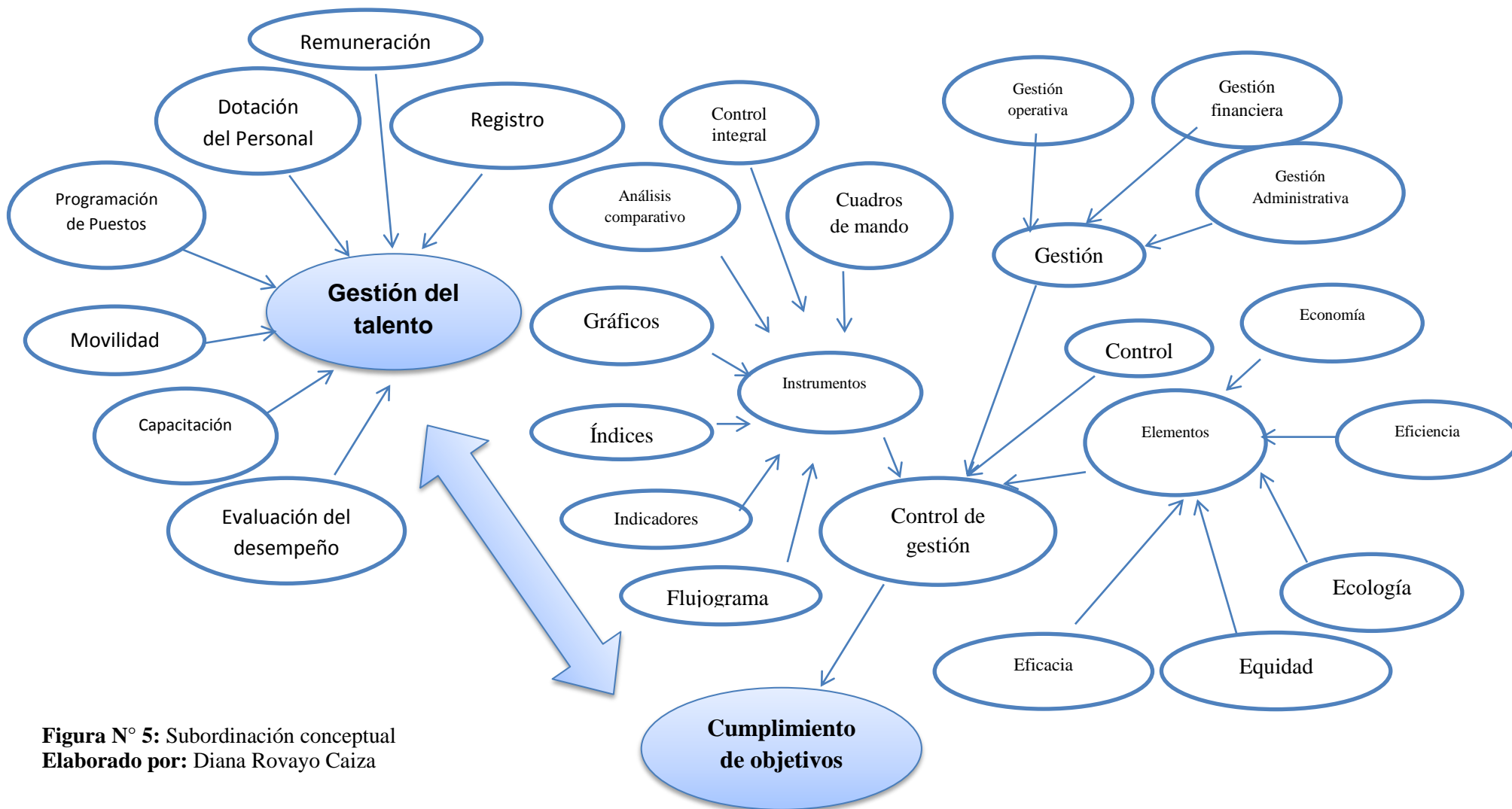
satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.

**Resultados**, es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario y la satisfacción del personal.

**Impacto:** Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad, de servicio, su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos. Parte de la medición del impacto es referirse a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos.

**Excelencia Gerencial.-** Es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.

### Subordinación conceptual



**Figura N° 5:** Subordinación conceptual  
**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

## **2.5 Hipótesis**

La aplicación correcta de una adecuada Gestión del talento humano permitirá cumplir los objetivos institucionales del GAD Municipal Patate.

## **2.6 Señalamiento de las variables**

**Variable independiente:** Gestión del Talento Humano.

**Variable Dependiente:** Cumplimiento de objetivos.

**Unidad de observación:** GAD Municipal Patate

**Términos de relación:** Deficiente Gestión del Talento Humano.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque

El desarrollo de la presente investigación, estará definido por los siguientes enfoques:

**Cuantitativo**, puesto que incluirán: visitas, entrevistas y encuestas a los funcionarios, recopilación de información y bibliografía, así como la observación directa y análisis de sus actividades, procesos, operaciones y documentos obtenidos,

**Cualitativo**, porque, este ayudará a captar la información como un todo; sin estudiar a fondo el problema suscitado en la entidad; es decir el cumplimiento de objetivos en el GAD Municipal Patate.

#### 3.2. Modalidad básica de la investigación

##### 3.2.1. Investigación de campo

Según (Martínez, 2009),

La investigación de campo se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representantes de las organizaciones o comunidades. Cuando se habla de estudios de campo, se hace referencia a investigaciones científicas, no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.



Se empleará la investigación de campo, porque a través de esta modalidad se podrá analizar el problema, determinando las causas que lo originan y los efectos producidos por dicho fenómeno.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según (Abril, 2008), “tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”.

Es fundamental el empleo de la investigación bibliográfica como un soporte a las diferentes conceptualizaciones, teorías y criterios los mismos que garantizarán el trabajo investigativo.

## **3.3. Nivel o tipo de investigación**

### **3.3.1. Investigación exploratoria**

Según (Sampieri, 2004) “los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no a sido abordado antes”.

De esta manera en la presente investigación el nivel exploratorio permitirá conocer el nivel de desarrollo en que se encuentran los servicios que se proporcionan en la institución pública.

### **3.3.2. Investigación descriptiva**

Según (Altamirano, 2009),

La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y

personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Se aplicará este tipo de investigación; porque es un medio para conocer la situación existente, actitudes que sobresalen mediante la descripción de actividades, procesos y personas involucradas en la Gestión del talento humano del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

### **3.3.3. Investigación asociación de variables**

Los estudios correlacionados pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí, estas relaciones se establecen dentro de un mismo argumento, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.

El propósito principal de los estudios correlacionados es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Es decir para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tiene en una variable relacionada.

Es un estudio que pretende ver como se relacionan la variable independiente con la dependiente, un factor con otro, este tienen como plan medir el grado de relación que existe entre las dos variables.

## **3.4. Población y muestra**

### **3.4.1. Población**

Según (Lara, 2005), “Población es el conjunto conformado por todos los individuos, objetos o hechos requeridos a cierto tiempo y a un espacio previamente determinado, es decir, es el conjunto de elementos que tienen una o varias características comunes”

**Tabla N° 1 Población**

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>EMPLEADOS ASIGNADOS</b>
Administrativo Asesor	11
Desarrollo Social	13
Financiero	12
OOPP	37
Registro de la Propiedad	4
<b>Total de Empleados</b>	<b>77</b>

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Información del GAD Municipal Patate

En el universo de estudio del GAD Municipal Patate, se toma en cuenta la totalidad de los funcionarios que laboran en institución.

### **3.5. Operacionalización de las variables**

La operacionalización ayuda a obtener información clara, resumida y precisa de las variables materia de estudio para tener una visión clara de lo que se ha investigado en relación al trabajo investigativo.

**3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Gestión del talento humano**

**Tabla N° 2** Operacionalización de la variable Gestión del talento humano

CONCEPTUALIZACIONES	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
<p>La administración de talento humano consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.</p>	<p>Planeación Organización Desarrollo Coordinación Control de técnicas</p>	<p>Acciones para mejorar la cultura organizacional  Empleados  Personal capacitado  Cursos de capacitación</p>	<p>¿Son adecuadas las acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional?  ¿Los empleados conocen los principios y valores del GAD Municipal Patate?  ¿Ha recibido entrenamiento y capacitación para una buena ejecución de su trabajo?  ¿Cuenta el GAD Municipal plan de capacitación?</p>	<p>Encuesta los servidores públicos del GAD municipal Patate</p>

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Trabajo de investigación

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Cumplimiento de Objetivos

**Tabla N° 3** Operacionalización de la variable Cumplimiento de Objetivos

CONCEPTUALIZACIONES	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
<p>Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".</p>	<p>Recursos y esfuerzos misión objetivo</p>	<p>Objetivos alcanzados  Estrategias  Empleados que conocen los objetivos</p>	<p>¿Los objetivos institucionales fortalecen el cumplimiento de valores éticos?  ¿Cuánta la institución con un plan estratégico?  ¿Conoce si la institución cuenta con documentos en los que se encuentren definidos los objetivos?</p>	<p>Encuesta los servidores públicos del GAD municipal Patate</p>

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Trabajo de investigación

### **3.6. Recolección de información**

Se realizará encuestas a los servidores públicos que laboran en el área Financiera del GAD Municipal Patate.

De los cuales aplicando estrategias metodológicas se obtendrá la información requerida por los objetivos e hipótesis de esta investigación, de manera que pueda ser interpretada mediante cuadros estadísticos para tener una idea de la magnitud del problema.

#### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos:** Personas u objetos que van a ser investigados. Según la matriz de operacionalización de las variables se va a recopilar información de la muestra de los servidores GAD Municipal Patate, es decir, de 61 personas.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de Información:** La presente investigación cuenta con 1 encuesta
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación:** La presente investigación cuenta con 1 cuestionarios.
- **Selección de recursos de apoyo:** Los recursos de apoyo que respaldan esta investigación serán las instalaciones GAD Municipal Patate.

## Método descriptivo

Para (Garro, 2009), “lo considera como la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, en donde se utilizan técnicas tales como encuestas, entrevistas, grabaciones de audio o video en el cual permita detallar la situación del ente a investigar”.

Por medio de este método se tuvo una concepción más clara del problema desarrollado, permitió observar las características, causas, efectos del problema, se analizó los resultados de encuestas como una fuente de información confiable.

**TABLA N° 4** Procedimiento de recolección de información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1.- ¿Para qué?	Estudiar el inadecuado gestión del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos del GAD Municipal Patate
2.- ¿De qué personas u objetos?	Se encuentran 77 Personas involucradas
3.- ¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registro del personal</li><li>- Remuneración</li><li>- Dotación del personal</li><li>- Programación de puestos</li><li>- Movilidad</li><li>- Capacitación</li><li>- Evaluación de desempeño</li></ul>
4.- ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora: Diana Rovayo Caiza
5.- ¿A quiénes?	Funcionarios
6.- ¿Cuándo?	Fecha: 12/12/2013
7.- ¿Donde?	GAD Municipal Patate
8.- ¿Cuántas veces?	2
9.- ¿Cómo?	Encuesta
10.- ¿Con qué?	Cuestionario

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Recolección de la información

### 3.7. Procesamiento y análisis

Comprenderá la real situación de la zona encuestada, facilitando la búsqueda de una o varias soluciones a los problemas planteados por el investigador.

Evaluará la calidad de los datos, buscará una mayor comprensión de las relaciones observadas o no observadas a través de una revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

**TABLA N° 5** Tabulación de resultados

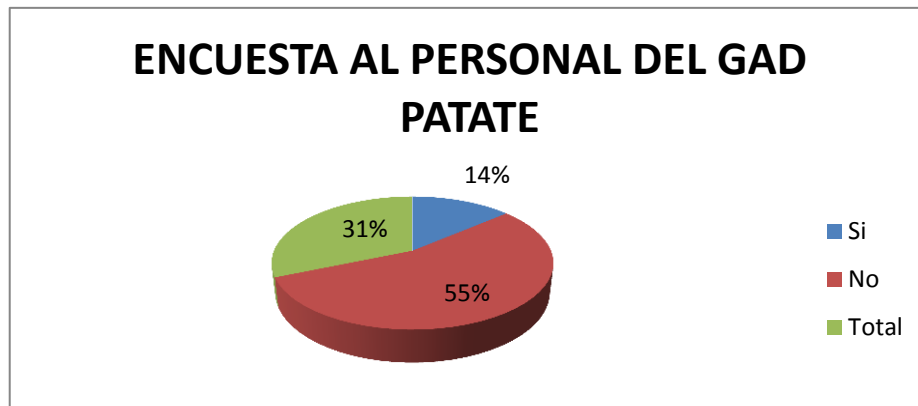
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	152	60
NO	100	40
<b>Total</b>	252	100

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Investigación de campo, encuestas



- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



**Figura N° 6:** Representación gráfica de la encuesta  
**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista en estadística.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

**TABLA N° 6** Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<p>Evaluar los procesos que se debe seguir en la Unidad de Administración de Talento Humano, en base a flujograma de procesos para establecer puntos de control interno.</p>		
<p>Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Municipal Patate, mediante indicadores de gestión para establecer los correctivos necesarios.</p>		
<p>Proponer una evaluación de la gestión del talento humano y determinar los procedimientos de control interno a seguir en los procesos del departamento de talento humano del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.</p>		

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Investigación de campo.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los resultados**

Luego de recopilados los datos en este capítulo se procede a interpretar y analizar los resultados obtenidos.

La recopilación de datos se la realizó mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los funcionarios de la institución, la tabulación de datos se desarrolló mediante una hoja de Excel, la cual se encuentra una tabla la misma que indica las opciones de cada una de las preguntas, la frecuencia y el porcentaje. Su función es demostrar de forma sencilla la lectura de los resultados obtenidos en cada una de las encuestas.

Posteriormente se elaboró los gráficos utilizando el pastel, mismo que muestra de manera gráfica la distribución proporcional de los datos en estudio; para la presentación, análisis e interpretación de resultados.

#### **4.2 Interpretación de resultados**

Luego de aplicado el instrumento y realizada la tabulación de datos, se obtuvieron los siguientes resultados:

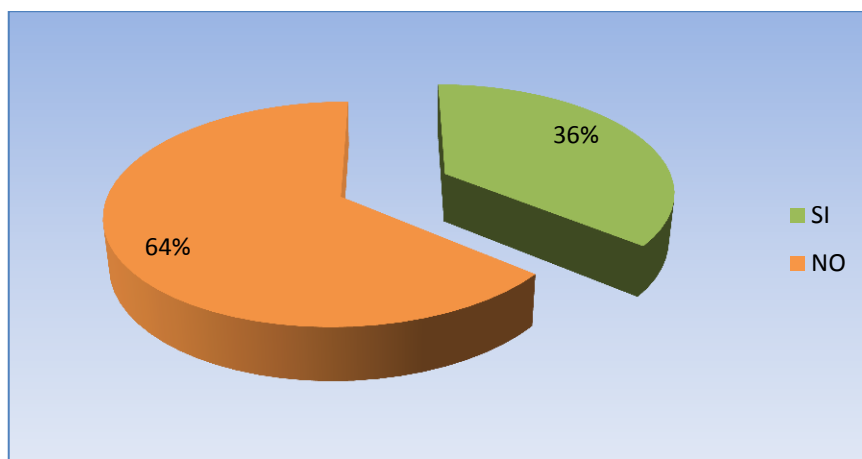
**1. ¿Cree usted que la Gestión del talento humano realizado por el GAD Municipal Patate es eficiente?**

**TABLA N° 7** Eficiencia de la gestión del talento humano

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	28	36%
NO	49	64%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 7:** Eficiencia de la gestión del talento humano

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 7

**Análisis:**

De acuerdo a la encuesta aplicada el 36% de las personas considera que la gestión del talento humano es eficiente, mientras que el 64% no cree que no lo es.

**Interpretación:**

Este resultado determina que la mayoría de personas cree que es preciso un cambio en la planificación de Recursos Humanos dentro de la institución, con lo que se establece la importancia de la presente investigación.

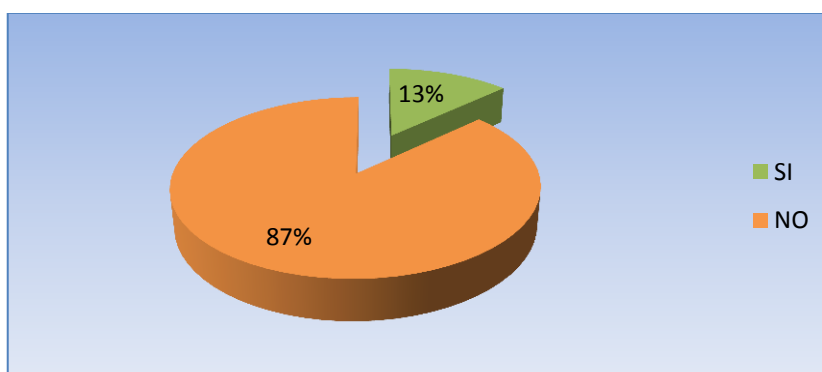
**2. ¿Ha recibido entrenamiento y capacitación para una buena ejecución del trabajo?**

**TABLA N° 8** Entrenamiento y capacitación

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	13%
NO	67	87%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 8:** Entrenamiento y capacitación

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 8

**Análisis:**

Conforme las encuestas realizadas el 87% de los funcionarios no ha recibido capacitación y entrenamiento en la institución, mientras que el 13% de los funcionarios afirma que ha recibido capacitaciones para una mejor ejecución de su trabajo.

**Interpretación:**

Por lo tanto es notable la necesidad que existan los medios necesarios para que los funcionarios reciban el debido entrenamiento y capacitación y de esta manera contribuir a una mejor ejecución de su trabajo.

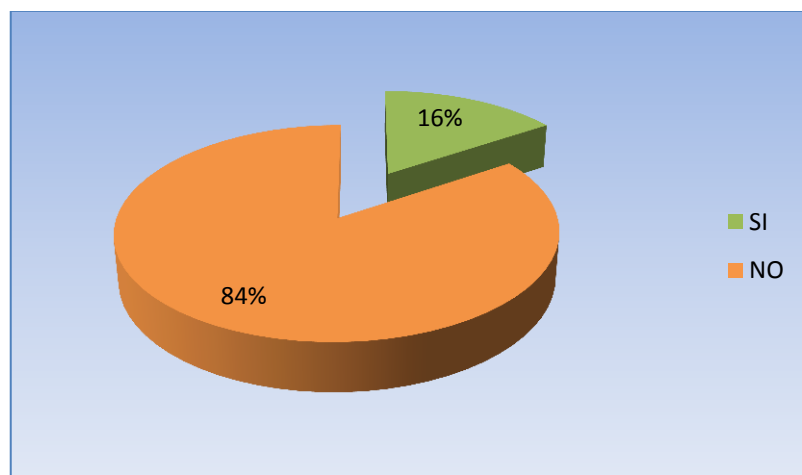
**3. ¿Ha aplicado en su trabajo los conocimientos adquiridos en la capacitación?**

**TABLA N° 9** Aplicación de conocimientos adquiridos en capacitaciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	16%
NO	65	84%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 9:** Aplicación de conocimientos adquiridos en las capacitaciones

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 9

**Análisis:**

De las 77 encuestas, 12 personas contestaron que si han aplicado los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, lo cual equivale a un 16%, 65 afirma que no han aplicado los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede observar que la mayoría de encuestados no aplica los conocimientos obtenidos en las capacitaciones.

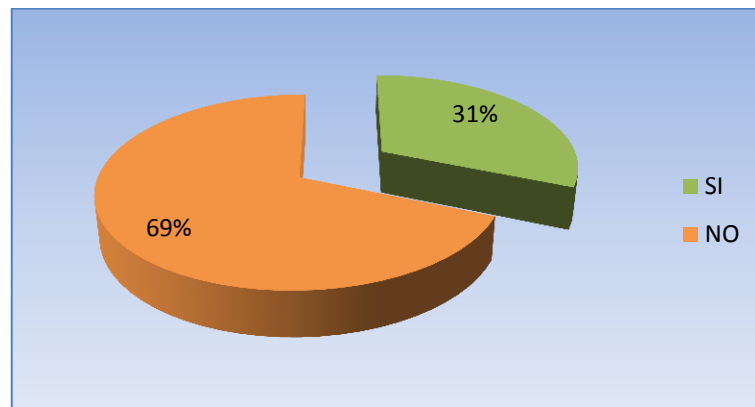
4. ¿Conoce si la institución cuenta con documentos formales como el código de conducta, plan estratégico, valores, principios, visión, misión y objetivos institucionales?

**TABLA N° 10** Documentos formales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	31%
NO	53	69%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 10:** Documentos formales

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 10

**Análisis:**

El 31% de los funcionarios conoce de la existencia de documentos formales como el código de conducta, plan estratégico, valores, principios, visión, misión y objetivos institucionales, por otro lado el 69% afirma no estar al tanto de la existencia de dichos documentos.

**Interpretación:**

De estos resultados se desprende que el personal del GAD Municipal Patate cree necesario que existan los medios adecuados para dar a conocer e infundir la existencia y el contenido de dichos documentos.

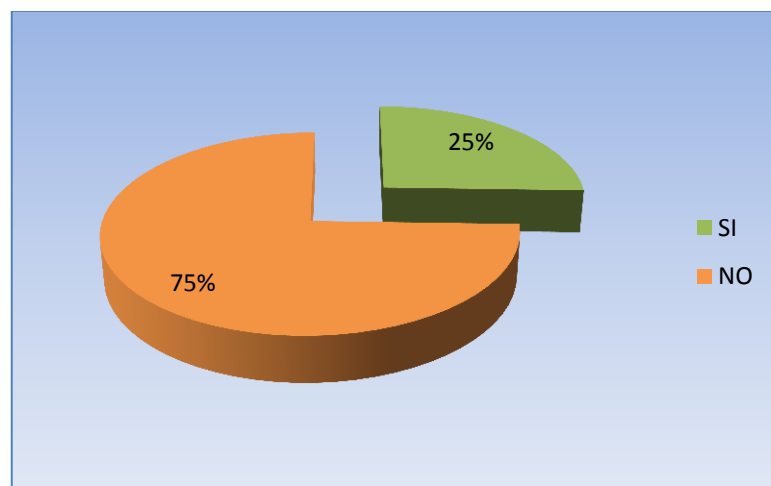
**5. Existe comunicación permanente con todo el talento humano de la institución.**

**TABLA N° 11** Comunicación interna permanente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	25%
NO	58	75%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 11:** Comunicación interna permanente

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 11

**Análisis:**

El 75% de los funcionarios considera que no existe comunicación permanente el talento humano, mientras que el 25% de funcionarios afirman que existe comunicación permanente.

**Interpretación:**

Por lo que podemos notar que es necesario que se realicen actividades para mejorar el clima laboral.



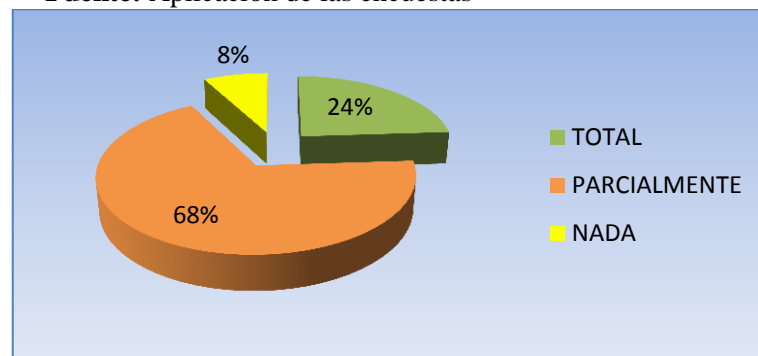
**6. ¿En qué medida aporta su trabajo al cumplimiento de objetivos institucionales?**

**TABLA N° 12** Aporte del trabajo al cumplimiento de objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL	19	25%
PARCIALMENTE	55	68%
NADA	6	8%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 12:** Aporte del trabajo al cumplimiento de objetivos

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 12

**Análisis:**

De los funcionarios encuestados, el 25% considera que su trabajo aporta totalmente al cumplimiento de objetivos, mientras que el 68% indica que su trabajo aporta de manera parcial al cumplimiento de objetivos y el 8% dice no aportar al cumplimiento de objetivos.

**Interpretación:**

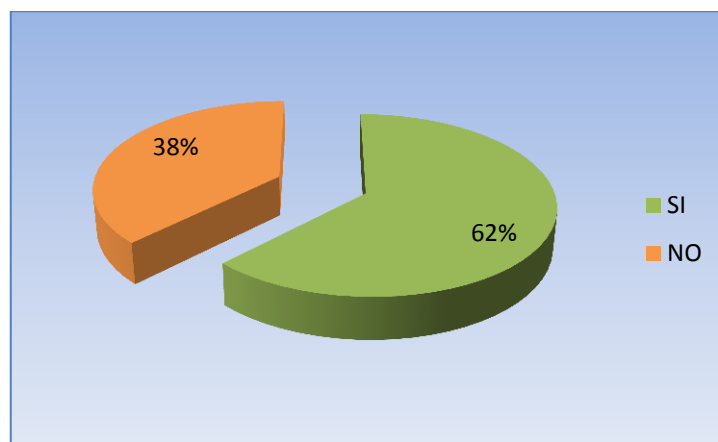
Por lo tanto es necesario que existan los medios adecuados para concientizar a los funcionarios que su trabajo es indispensable para el cumplimiento y logro de los objetivos institucionales.

**7. ¿Considera usted que los objetivos de la institución están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?**

**TABLA N° 13** Objetivos cumplen necesidades de clientes internos y externos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	62%
NO	29	38%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza  
**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 13:** Objetivos cumplen necesidades de clientes internos y externos  
**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza  
**Fuente:** Tabla N. 13

**Análisis:**

El 62% de los funcionarios afirma que los objetivos de la institución están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, por el contrario el 38% de las personas considera que los objetivos no están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos se desprende que los objetivos institucionales están bien establecidos.

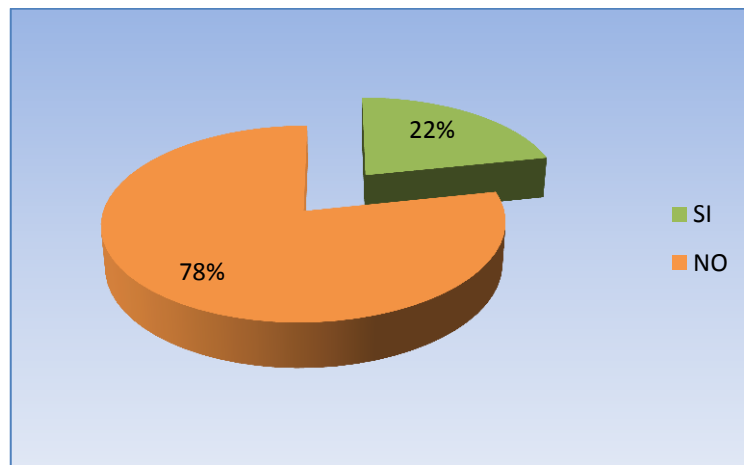
**8. ¿Conoce las metas y objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo?**

**TABLA N° 14** Conocimiento de metas y objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	22%
NO	60	78%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 14:** Conocimiento de metas y objetivos

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 14

**Análisis:**

El 22% de los funcionarios conoce las metas y objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo, por otro lado el 78% afirma que no sabe acerca de metas y objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo.

**Interpretación:**

De estos resultados se desprende que el personal del GAD Municipal Patate cree necesario la aplicación de un manual de objetivos y metas que deben cumplir cada funcionario en su puesto de trabajo.

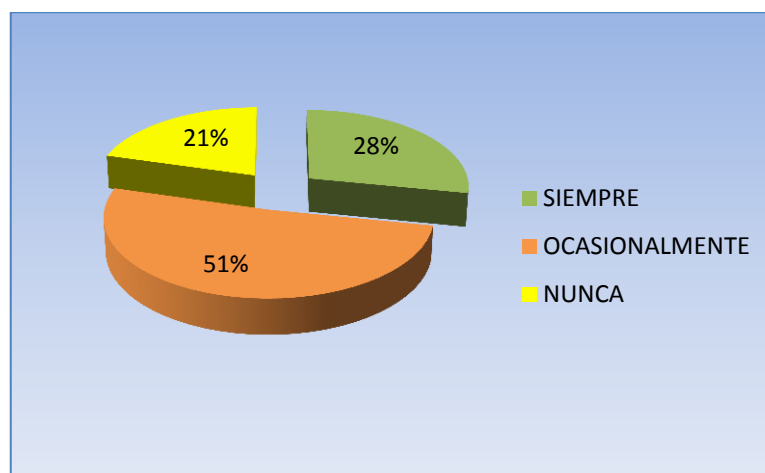
## 9. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

**TABLA N° 15** Evaluaciones de desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	28%
OCASIONALMENTE	39	51%
NUNCA	16	21%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 15:** Evaluaciones de desempeño

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 15

### **Análisis:**

El 28% de los funcionarios encuestados afirma que siempre se realizan evaluaciones de desempeño, mientras que un 51% menciona que se las realizan de forma ocasional y el 21% dice que nunca se las realiza.

### **Interpretación:**

Este resultado determina que no se aplican evaluaciones de desempeño de manera permanente, lo que implica un personal con bajo rendimiento.

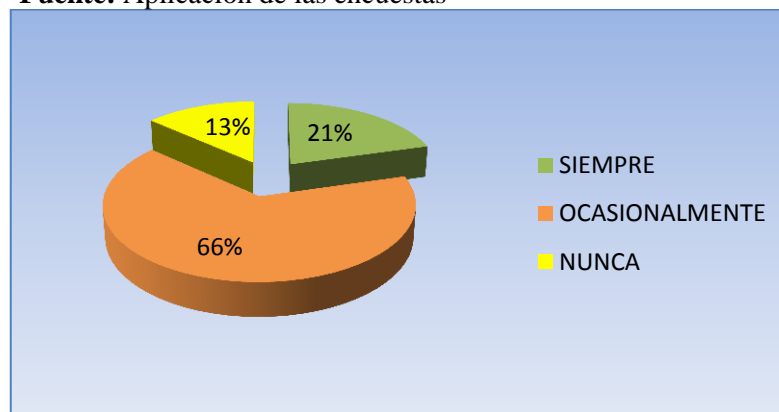
**10. ¿Cuándo existe una vacante se aplica el reclutamiento interno de personal?**

**TABLA N° 16** Reclutamiento interno del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	21%
OCASIONALMENTE	51	66%
NUNCA	10	13%
TOTAL	77	100%

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas



**Figura N° 16:** Reclutamiento interno del personal

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Tabla N. 16

**Análisis:**

El 21% de los funcionarios encuestados afirma que siempre se aplica el proceso de reclutamiento interno de personal en la institución, mientras que el 66% opina que este proceso es realizado ocasionalmente y el 13% considera que nunca se realiza dicho proceso.

**Interpretación:**

Por lo que podemos observar que es preciso que se ejecuten actividades para que el proceso de reclutamiento de personal interno se aplique siempre.

### 4.3 Verificación de la hipótesis

Para la justificación de la presente investigación es necesario realizar la comprobación, para lo cual se utilizará la prueba del CHI- CUADRADO, partiendo de la hipótesis que se quiere verificar, sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos del GAD Municipal Patate.

#### 4.3.1. Determinación de la Frecuencia Esperada y Tabla de Contingencia.

##### Pregunta N° 1

¿Cree usted que la Gestión del talento humano realizado por el GAD Municipal Patate es eficiente?

##### Pregunta N° 7

¿Considera usted que los objetivos de la institución están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

**TABLA N° 17** Frecuencias observadas

<b>Pregunta 1</b>		¿Cree usted que la Gestión del talento humano realizado por el GAD Municipal Patate es eficiente?		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿Considera usted que los objetivos de la institución están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?	<b>SI</b>	12	36	48
	<b>NO</b>	17	12	29
	<b>TOTAL</b>	28	49	77

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Aplicación de las encuestas

**TABLA N° 18** Frecuencias esperadas

OPCIONES	ALTERNATIVAS		
	SI	NO	TOTAL
<b>PREGUNTA 1</b>	18,08	29,92	48
<b>PREGUNTA 7</b>	10,92	18,08	29
<b>TOTAL</b>	29	48	77

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Cálculo del chi-cuadrado

**TABLA N° 19** Cálculo del chi-cuadrado

fo	fe	fo - fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
12,00	18,08	-6,08	36,94	2,04
36,00	29,92	6,08	36,94	1,23
17,00	10,92	6,08	36,94	3,38
12,00	18,08	-6,08	36,94	2,04
			Σ	<b>8,70</b>

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Cálculo del chi-cuadrado

**TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE X<sup>2</sup>**

Grados de Libertad	Probabilidad				
	0,001	0,025	0,05	0,1	0,25
<b>1</b>	10,827	5,024	3,841	2,706	1,323
<b>2</b>	13,815	7,378	5,991	4,605	2,773
<b>3</b>	16,266	9,348	7,815	6,251	4,108
<b>4</b>	18,466	11,143	9,488	7,779	5,385
<b>5</b>	20,515	12,832	11,07	9,236	6,626

#### 4.3.2 Fórmula de Cálculo de $X^2$ .

$$X^2 = \sum \left( \frac{(f(o) - f(e))^2}{f(e)} \right)$$

#### 4.3.3 Planteamiento de la Hipótesis

##### Simbología

Ho Hipótesis Nula

Ha Hipótesis Alternativa

K Número de filas

J número de columnas

Gl Grados de Libertad

Fe frecuencia esperada

Fo frecuencia observada

**Ho** = fo=fe La gestión del talento humano no incide en el cumplimiento de objetivos del GAD Municipal Patate.

**Ha** = fo≠fe La gestión del talento humano incide en el cumplimiento de objetivos del GAD Municipal Patate.

#### 4.3.4. Determinación del Nivel de Significancia

5% =0.05

#### 4.3.5. Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$gl = (k-1) (j-1)$$

K= Número de filas

j= número de columnas

Entonces:

$$gl = (k-1) (j-1)$$

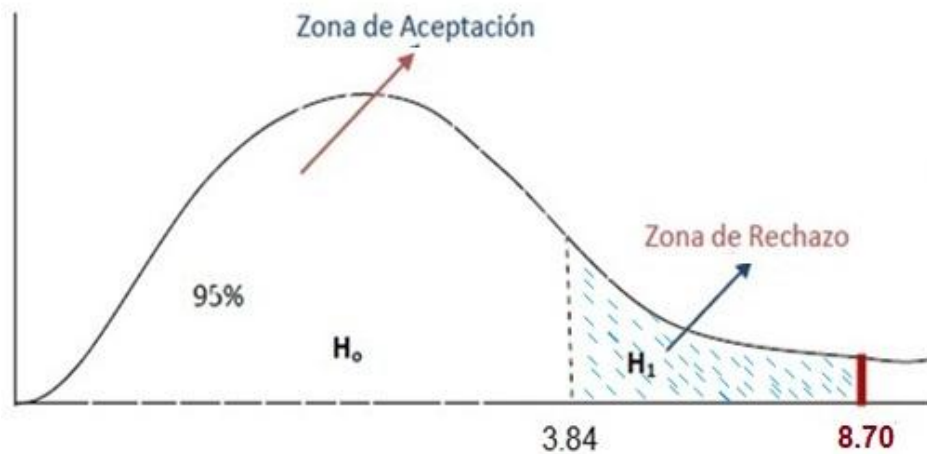


$$gl= (2-1) (2-1)$$

$$gl= (1) (1)$$

$$gl= 1$$

#### 4.3.4. Definición de la Zona de Rechazo



**Figura N° 17:** Gráfico de comprobación de la hipótesis

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** cálculo del chi-cuadrado

#### 4.3.4. Decisión

$8.70 \geq 3.84$ , entonces se rechaza  $H_0$

$X^2$  se encuentra en la zona de rechazo  $H_0$ ; entonces aceptamos  $H_a$

#### 4.3.6. Conclusión

Luego de realizado el cálculo Chi cuadrado se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir la gestión del talento humano si incide en el cumplimiento de objetivos del GAD Municipal Patate.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Las conclusiones del objetivo específico N° 1, que dice: Evaluar los procesos que se debe seguir en la Unidad de Administración de Talento Humano, en base a flujograma de procesos para establecer puntos de control interno

- La gestión del talento humano es deficiente en la institución, esto se debe a que existe desconocimiento de los procedimientos a aplicarse en cada uno de los puestos, por lo que el personal en su mayoría actúa con suposiciones lo que origina continuamente la pérdida del control.
- Las mayor parte de los funcionarios no está al tanto de la existencia de documentos formales el código de conducta, plan estratégico, valores, principios, visión, misión, etc., lo que ha impide ejecutar políticas y procedimientos necesarios y convenientes para una mejor operatividad de la institución hacia el cumplimiento de objetivos.

Las conclusiones del objetivo específico N° 2, que dice: Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Municipal Patate, mediante indicadores de gestión para establecer los correctivos necesarios.

- De los resultados obtenidos se desprende que los objetivos institucionales no han sido cumplidos a cabalidad, puesto que la existencia de las instituciones gubernamentales se centra en la equidad, responsabilidad y la atención de calidad al usuario, para ello se requiere que el personal conozca y se involucre con estos objetivos.

Las conclusiones del objetivo específico N° 3, que dice: Proponer una evaluación de la gestión del talento humano y determinar los procedimientos de control interno a seguir en los procesos del departamento de talento humano del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

- Se ha concluido que en la organización se requiere evaluar la gestión de talento humano sustentado la misma en procesos de control interno y hacia el cumplimiento de objetivos.
- La falta de capacitación interés y colaboración de los funcionarios, aleja a la institución de su razón de existencia, impidiendo que el personal sirva a la sociedad y que estén absolutamente convencidos de la dignidad e importancia de su tarea.

## **5.2 Recomendaciones**

Existe un desafío de transformar a la institución, para contribuir con un cambio que permitirá un mayor nivel de competitividad en un entorno global difícil, así como continuar creciendo con éxito, para ello se requiere de las siguientes recomendaciones:

- Proponer alternativas de control interno que permitan un adecuado comportamiento, compromiso y la fidelidad del trabajo de los servidores públicos.
- Difundir estratégicamente los objetivos institucionales, ya que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones además de ser un estándar para evaluar la eficacia de la organización.
- Contar con una evolución constante del cumplimiento de objetivos institucionales, con la finalidad de realizar los correctivos necesarios.
- Planificar, documentar y divulgar la programación de capacitaciones, esto es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la satisfacción de los usuarios internos y externos.

- Aplicar éticamente los procesos al control interno del Talento Humano, para mejorar la eficacia y eficiencia en la consecución de objetivos institucionales.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

##### **6.1.1. Título de la propuesta**

Evaluación de la gestión del talento humano en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

##### **6.1.2. Institución ejecutora**

La entidad ejecutora es la institución del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, donde los funcionarios y autoridades tendrán la responsabilidad de dar cumplimiento a la propuesta, para esto se deberá capacitarlos sobre los métodos propuestos.

##### **6.1.3. Beneficiarios**

Los beneficiarios serán los usuarios internos y externos del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, puesto que se contará con personal capacitado y eficiente.

##### **6.1.4. Ubicación**

GAD Municipal Patate, ubicado en la provincia de Tungurahua, Cantón Patate, parroquia Patate, Av. Ambato y Juan Montalvo.

### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución**

La propuesta se ejecutará durante el primer semestre del año 2015.

### **6.1.6. Equipo técnico responsable**

Investigadora, funcionarios y autoridades.

### **6.1.7. Costo**

El costo para la ejecución de la evaluación a la gestión del talento humano asciende a mil setecientos (\$1,700.00)

## **6.2. Antecedentes**

La presente investigación tiene como finalidad evaluar la gestión del talento humano hacia el cumplimiento de objetivos del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, para ello se fundamenta en indagaciones antes realizadas, así:

De acuerdo con (Coronel y Fárez, 2010), en su tesis “Gestión del Talento Humano en base a Competencias Laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas Cía. Ltda.”, de la Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, menciona que:

Objetivos:

- Brindar a los funcionarios de la empresa bienestar además de una adecuada remuneración de acuerdo a sus competencias.
- Suministrar el talento humano necesario a cada proceso a fin de soportar las diferentes funciones y actividades que desarrolla.
- Contribuir al éxito de la organización
- Apoyar las ambiciones y desarrollo de quienes componen la empresa.

- Garantizar un adecuado ambiente de trabajo, que contribuya al mejoramiento continuo de la empresa.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se impliquen en ella.
- Cumplimiento de la normativa de la empresa y legislación vigente.

#### Conclusiones:

- Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- La gestión del talento humano de las empresas, en la actualidad se realizan en forma tradicional, es decir no se da la mayor importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de la empresa y de su personal.
- En la empresa DURAMAS CIA. LTDA., la gestión del talento humano está poco desarrollado debido a la reciente creación de la Jefatura de Recursos Humanos.
- En el diagnóstico del talento humano se ha podido constatar que el sistema administrativo es de tipo autoritario provocando un clima laboral inestable, pérdidas de empleados por contraofertas además, la carencia de herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo de su personal.
- Las competencias laborales son una herramienta con la cual se puede mejorar la gestión del talento humano en las empresas mediante la ubicación de la persona adecuada en el puesto requerido.
- El modelo de gestión del talento humano por competencias laborales va a permitir a la empresa identificar sus competencias laborales, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos y elaborar planes de desarrollo.

De acuerdo con (Patiño y Neira, 2008), en su tesis “Diseño de un Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Recursos Humanos” de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Campus Santo Domingo, menciona que:

Muchas organizaciones ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente al mercado, han de saber motivar a su equipo humano. Por tanto no empezamos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra institución, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación y hace que la organización sea más competitiva y rentable.



La clave de la comunicación interna es la motivación que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas son escuchadas y valoradas seguramente hacen que se sientan a gusto en su lugar de trabajo generado una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa y esto se convierte en una de las estrategias de Recursos Humanos.

Por lo anteriormente expuesto esta investigación se la ha desarrollado con el fin de proponer una estrategia para mejorar la comunicación interna en la UTE, Campus Santo Domingo, es así que en primer instancia contiene un resumen, introducción, antecedentes generales como el problema de investigación conjuntamente con el área donde se llevará a cabo dicha investigación y que requiere de un aporte a posibles soluciones. Además constan los objetivos tanto generales como específicos y la metodología a utilizarse durante el desarrollo de la investigación.

Objetivos:

- Fundamentar las principales teorías que se requiere para la diseñar del Plan de comunicación.
- Determinar la situación actual de la comunicación interpersonal en el Área
- Recursos Humanos de la UTE, Santo Domingo.
- Identificar las principales causas que inciden en la comunicación interna a través de encuestas a los empleados y docente de la UTE y entrevistas a personal que trabaja en el Departamento de Recursos Humanos de instituciones de Santo Domingo.
- Diseñar el Plan de Comunicación Interna

Conclusiones

- En esta investigación se diseñó un Plan de Comunicación Interna que pretende ser una alternativa para el Departamento de RR.HH., vale la pena destacar que dicho plan dependerá de la aplicabilidad que le del departamento y por ende delos empleados.
- Por otra parte tiene la intención de incentivar a los colaboradores de la UTE, a incursionar en la gestión de la comunicación de cualquier área para el buen desarrollo de la institución.
- De acuerdo a las encuestas realizadas a los colaboradores de la UTE, es necesario incrementar niveles de comunicación más personalizada que fortalezcan la unidad institucional y el sentido de pertenencia.
- Es importante tener en cuenta que el Departamento de Recursos Humanos tiene una dimensión principalmente social y comportamental cuyos resultados se ven reflejados en la unidad corporativa del personal, logrando con ello una mayor productividad.

- Los indicadores de gestión en el Área de Recursos Humanos permiten lograr que los objetivos y metas respecto a los colaboradores sean más claras y al mismo tiempo permiten evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la institución. Además, demarcan un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Estas investigaciones sustentan la razón de la propuesta que trata sobre la evaluación de la gestión del talento humano del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, con el propósito de cumplir sus objetivos institucionales.

### **6.3. Justificación**

En toda institución es importante realizar una evaluación de la gestión del talento humano, en el sentido de conocer si el personal cuenta con las aptitudes, actitudes y capacidades para operar de forma competentemente en las tareas asignadas. Sin embargo en algunas instituciones y entidades no se le otorga la importancia necesaria dejando de lado las competencias, habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, vocación, interés y salud de su talento humano, este es el caso específico de la la institución del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, cuya gestión del talento humano compone un factor clave en el medio institucional ya que tiene a su cargo la formación del capital humano para el cumplimiento de sus objetivos.

Además es importante la evaluación de la gestión del talento humano, pues las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo aprendiendo cosas nuevas, creando destrezas, generando habilidades y conocimientos de múltiple índole a través de herramientas necesarias para la evolución progresiva del talento humano para bienestar individual y colectivo.

La gestión del talento humano se debe enfocar en la satisfacción de sus usuarios internos y externos, siendo esto un factor fundamental para que la institución realicen sus actividades eficientemente entorno a lo que hacen y cómo lo hacen el personal.

Es así que la gestión del talento humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y

transformar la organización radicalmente. Siendo su finalidad de que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la institución. La institución necesita ver a sus funcionarios, autoridades y usuarios como aliados y no solamente como un recurso ya que los recursos se agotan y producen costos.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. General**

Evaluar la gestión del talento humano en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate, para contribuir al cumplimiento de objetivos.

### **6.4.2. Específicos**

- Proporcionar un conocimiento general del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
- Elaborar flujogramas para evaluar la gestión del talento humano y establecer puntos de control interno.
- Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Municipal Patate, mediante indicadores de gestión para establecer los correctivos necesarios.
- Establecer un plan de divulgación para la evaluación de la gestión del talento humano.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

### **6.5.1. Financiera**

La presente propuesta es factible, puesto que para su ejecución se requiere de pocos recursos materiales y económicos, ya que su principal fuente de aplicación se encuentra en la adecuada gestión del talento humano.

### **6.5.2. Tecnológica**

La institución cuenta con la tecnología indispensable como: equipos de computación, sistema contable, control de entrada y salida de personal, etc., haciendo factible la propuesta diseñada.

### **6.5.3. Organizacional – Operativa**

Existe una factibilidad organizacional y operativa, puesto que el GAD Municipal San Cristóbal de Patate cuenta con la predisposición de las autoridades y funcionarios, pues esperan dar una atención de calidad para los usuarios y cumplir los objetivos institucionales.

## **6.6 Fundamentación**

La presente propuesta de investigación se basa en fundamentos teóricos los cuales se describen a continuación:

De acuerdo con (Chiavenato, 2004) menciona que,

### **Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano refiere el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las

“personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

De acuerdo con (Chiavenato, 2004)

### **Los procesos de la gestión del talento humano**

- a) Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal
- b) Aplicación de personas, división de cargos y salarios
- c) Compensación de las personas, división de beneficios sociales
- d) Desarrollo de personas, división de capacitación
- e) Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad
- f) Evaluación de personas, división de personal

### **Indicadores de talento humano**

De acuerdo con (Chiavenato, 2004)

El área de talento humano tiene una dimensión principalmente social y comportamental, cuyos resultados se reflejan en la empresa en la parte financiera y de producción, de ahí la importancia de medir su gestión, y por tanto, de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición. Uno de los aspectos más importantes para disponer de indicadores en ésta área, es lograr que los objetivos y metas respecto del personal con la empresa sean más claras y al mismo tiempo, evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la organización.

Los indicadores de talento humano pueden ser agrupados de la siguiente manera:

De acuerdo con (Pacheco, 2002)

- a) Indicadores para el control del desempeño

Son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.

- b) Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa

Están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y objetivos de la empresa.

c) Indicadores para el desarrollo del Talento Humano

Relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en la empresa. Aquí se encuentran la capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal.

### **Actividades de control**

De acuerdo con Coopers y Lybrand (1997),

Consisten en las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Son normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar políticas) que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

## **Evaluación de los riesgos**

De acuerdo con Coopers y Lybrand (1997),

Los riesgos se encuentran en todos los niveles de la organización. Afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro del sector, mantener una posición financiera fuerte, una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados. De hecho el riesgo es inherente a los negocios, La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

De acuerdo con Blanco Luna (2012), existen tres tipos de riesgos:

- a) **Riesgo inherentes**.- son los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.
- b) **Riesgo de control**.- el riesgo de que los controles sobre la temática no existan u operen ineffectivamente; y,
- c) **Riesgo de detección**.- el riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la temática.

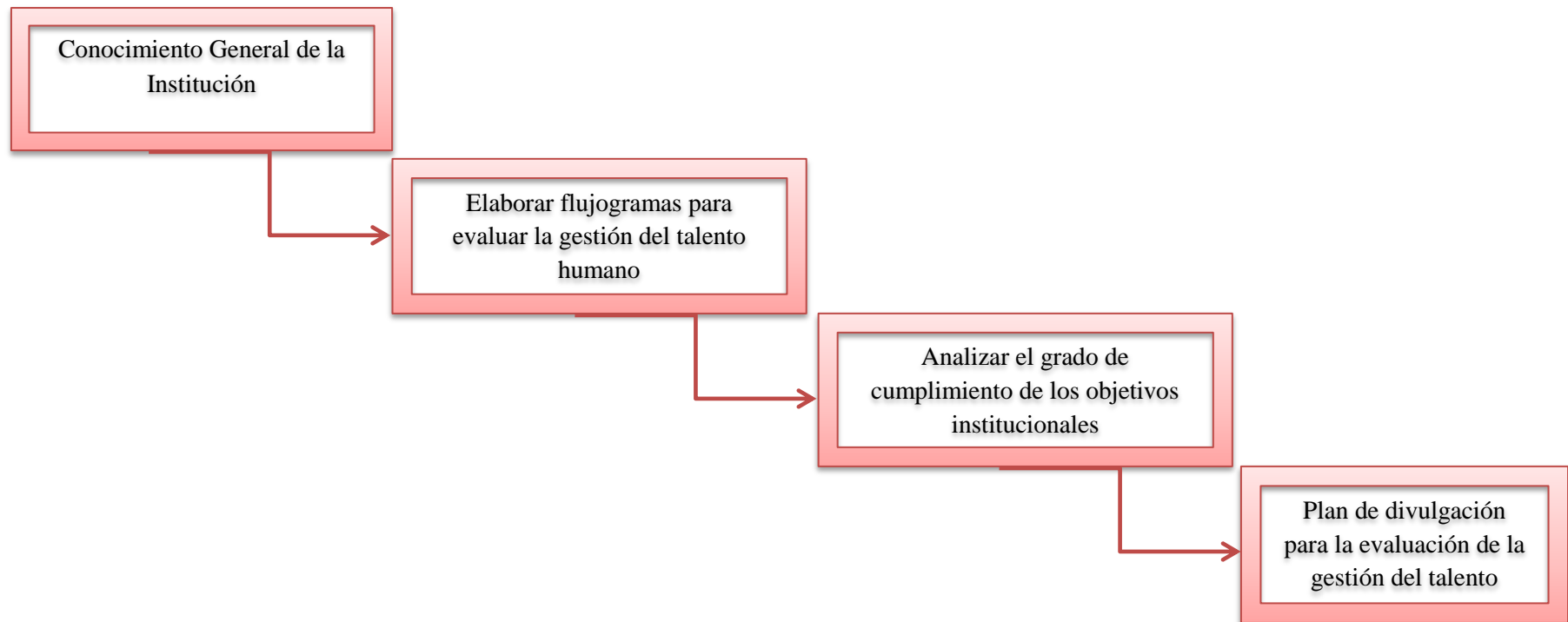
## **Evaluación de los objetivos**

De acuerdo con Rodríguez (2004),

La evaluación del desempeño es pura evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos, donde se miden las principales responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa y los objetivos concretos asignados a su ocupante. El ocupante de un puesto necesita saber cómo evalúa su superior su desempeño para poder llegar a alcanzar un desempeño eficaz

## 6.7. Metodología. Modelo operativo

### *EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE*







**CONOCIMIENTO**

**GENERAL DE LA**

**INSTITUCIÓN**



### **MISIÓN INSTITUCIONAL**

Establecer una nueva forma de gobierno y una nueva relación con los ciudadanos: un gobierno incluyente, privilegie el diálogo, la negociación, el acuerdo y la participación ciudadana en la vida pública; orientadora de una administración que impulse grandes y pequeños proyectos y proporcione servicios públicos de calidad, eficiente y transparente.

Generar un gobierno con calidez y de calidad para todo los patateños, que trabaje de manera planeada y organizada, además atienda y resuelva las demás de la sociedad, de manera que todos los sectores social y privado sientan cambios y resultados, todo con apego a la ley, con transparencia y un manejo estructurado y priorizado de los recursos disponibles.

### **VISIÓN INSTITUCIONAL**

Patate como un municipio sustentable, limpio, ordenado, que cuente con servicios públicos de calidad, con seguridad pública y eficiencia administrativa; con ciudadanos preparados y capacitados para el trabajo productivo, participantes en las tareas del desarrollo integral, defensores de su identidad y de su patrimonio natural y cultural; comprometidos con el gobierno central en la democracia políticas, económica y social.



## **POLÍTICAS**

- a) Procurar la implementación de una administración eficaz, eficiente, honesta, transparente, mediante la cual se logre que la inversión pública llegue a la comunidad con servicios de calidad.
- b) Consensuar con los diferentes actores que conforman el Municipio, para que los planes, proyectos y obras sean físicas o intelectuales sean participativas a efecto de evitar problemas entre los ciudadanos.

## **OBJETIVOS**

- a) Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, provinciales y nacionales.
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.



- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante eventos participativos internos y / o con la comunidad.
- h) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios.
- j) Lograr que la comunidad entienda que son los dueños de las obras y en consecuencia deben aportar con su contingente para mantenerlas y conservarlas en buen estado, motivo por el cual se les hará entrega formal de la infraestructura.



## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

### Nivel legislativo

El nivel Legislativo constituye la alta autoridad, órgano legislativo y deliberante. Está conformado por el Alcalde y los Concejales, elegidos por voto popular.

### Nivel ejecutivo

Este nivel constituye el grado jerárquico más alto de Autoridad Administrativa Municipal. Está integrado por el Alcalde, quien representa legalmente a la Institución.

### Nivel asesor

Constituye la instancia consultiva del Concejo Municipal para la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo y para la aplicación de los programas asignados a los restantes niveles, está integrado por:

- Comisiones
- Procurador Sindico – Control Municipal Policía y Vigilancia
- Unidad de Planificación
- Gestión de Riesgos
- Secretaria General
- Auditoria Interna
- Comunicación Social



### Nivel de apoyo

Este nivel es responsable de la elaboración y ejecución de planes, programas, proyectos encaminados al cumplimiento y consecución de los objetivos institucionales, así como también de la eficiente administración y dotación de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a los demás.

Está integrado por:

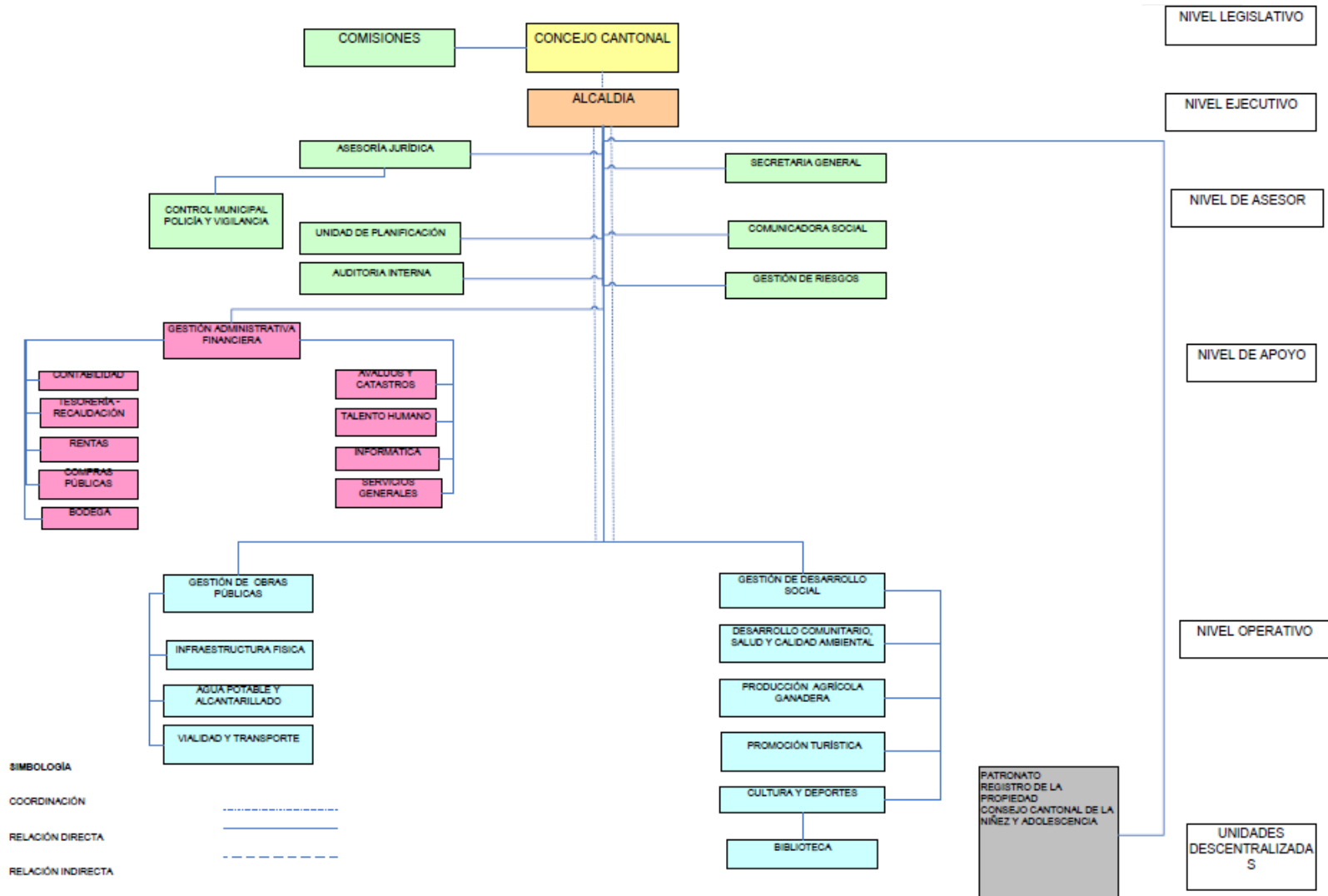
- 1.- Gestión Administrativa y Financiera

### Nivel operativo

El nivel operativo, es responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento de los objetivos municipales. Está conformado por:

- 1.- Gestión de Obras Públicas
- 2.- Gestión Desarrollo Social

## ORGANIGRAMA





## **COMPETENCIAS GENERALES ESPECÍFICAS**

### Competencias institucionales

- a) Participar activamente de acuerdo al área de trabajo que le corresponde en las acciones conducentes al Plan de Desarrollo Y Organización Territorial Cantonal.
- b) Atender las diferentes tareas con la eficiencia y oportunidad debidas y mantener actualizados los registros y datos sobre el trabajo, que permita el monitoreo y supervisión de las acciones planeadas y cumplidas.
- c) Establecer y/o vigilar y evaluar, el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo, que garanticen la optimización de los servicios y el uso adecuado de recursos y materiales.
- d) Elaborar juntamente con Recursos Humanos un plan permanente de capacitación y adiestramiento para el personal bajo su cargo y establecer mecanismos de gestión para el desarrollo y mejoramiento permanente de los diferentes equipos de trabajo, optimizando las competencias individuales y el avance del talento humano.
- e) Organizar y/o participar en la integración de equipos de trabajo y en el manejo de los mismos; en la determinación de tareas adecuadas y mantenerlos en funcionamiento, a efectos de ubicar en detalle los compromisos y obtener una óptima producción de servicios.





- f) Mantener coordinación entre los diferentes procesos de trabajos de la municipalidad, así como con los diferentes responsables dentro de la misma área de gestión.
- g) Asegurar la gestión que se haya determinado a base de la utilización de una metodología moderna de trabajo, que asegure la obtención de los objetivos; investigar y determinar las demandas prioritarias de los clientes internos y externos a efecto de ofrecer productos finales de calidad.
- h) Establecer canales de comunicación y coordinación adecuados entre los diferentes gestores del servicio de su área de trabajo, a efecto de establecer compromisos frente a los objetivos institucionales; y garantizar con la adopción de políticas y métodos de integración personal un ambiente grato y estimulante de trabajo.
- i) Las autoridades competentes ejercerán control sobre el funcionamiento y cumplimiento de las normas en materia de la estructura organizacional; así como de los deberes y obligaciones que correspondan a los servidores, corrigiendo y encausando las tareas de sus subordinados, que de no hacerlo, asumirán las responsabilidades sobre las ineficiencias, ilegalidades y falta de servicio adecuado y oportuno.



- j) Corresponde a las autoridades y más servidores competentes establecer y ejecutar procedimientos administrativos ágiles y expeditos, sin más formalidades que las que establezcan las leyes y reglamentos; así como la supervisión necesaria para asegurar la eficiencia administrativa-técnica, procurando la simplificación y rapidez de los trámites y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- k) Los órganos de legislación y administración municipal; Concejo y Alcaldía respectivamente, deberán cumplir sus cometidos coordinadamente y propender a la unidad de acción, evitando la duplicidad e interferencia de funciones.
- l) Los funcionarios y demás servidores de la administración municipal, estarán prestos a cumplir un régimen disciplinado y a atender esmeradamente sus obligaciones, acatando las órdenes legítimas de trabajo que impartan las autoridades y a observar el principio de probidad administrativa, que implica una conducta de servicio intachable y leal, subordinando el interés particular al general.
- m) Corresponde a las autoridades y más funcionarios competentes, conceder autonomía a la creatividad, así como estimular la iniciativa y fomentar la responsabilidad, para permitir a los servidores su desarrollo personal, que implica paralelamente el desarrollo institucional.



- n) Corresponde a las autoridades, funcionarios y demás servidores, de acuerdo con su nivel de responsabilidad, organizar y/o participar en la realización frecuente de cursos, talleres, seminarios o reuniones de información y debate de problemas y trabajos institucionales, así como el cuidado y fomento de relaciones humanas; y procurar el desarrollo de una cultura institucional sólida que refuerce el alto concepto que el grupo humano debe tener de sí mismos y de la Institución. La cultura institucional se expresará en los valores y sentido de misión que corresponda a la realidad específica municipal asociada estrechamente a los programas de acción municipal.
- o) Corresponde a las autoridades, funcionarios y demás servidores, el ejecutar y mantener en alto grado los servicios prestados por la municipalidad y optar por una actitud constructiva, creativa y práctica hacia los asuntos urbanos y un fuerte sentido de responsabilidad social como servidor público confiable; y reconocer que, en todo momento, la función básica del municipio, es servir a los mejores intereses de la comunidad.
- p) Corresponde a las autoridades y demás funcionarios competentes, el administrar y manejar todos los aspectos relativos a la administración de recursos humanos, sobre la base del mérito, de modo que la transparencia y la imparcialidad gobiernen las decisiones de los miembros respecto a la contratación, selección, ajustes de sueldos y salarios, promociones y disciplina.



- q) Corresponde a autoridades y demás funcionarios competentes, el mantener informada a la comunidad, sobre las gestiones municipales y a estimular la comunicación entre los ciudadanos y los funcionarios; así como difundir por medios idóneos las gestiones municipales para el mejoramiento de la calidad e imagen institucional.
- r) Cumplir y hacer cumplir las actividades de trabajo que se determinan en el presente Orgánico Funcional y más normas establecidas.

### **RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

Responsabilidad Administrativa.- Los servidores que incumplieren sus obligaciones o contravinieren las disposiciones de la presente reglamento y más normas conexas, incurrirán en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente por la gravedad de la falta, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiera originar el mismo hecho.

De las faltas disciplinarias.- se considera faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de las servidoras y servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y este reglamento, estos serán sancionados por la autoridad nominadora o su delegado. Para efecto de la aplicación de este reglamento las faltas se clasifican en leves y graves.



- a. *Faltas leves*.- son aquellas acciones realizadas por descuidos o desconocimientos leves, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el normal desarrollo y desenvolvimiento del servicio público y son las siguientes:

El incumplimiento de horarios de trabajo durante una jornada laboral, desarrollo inadecuado de las actividades dentro de la jornada laboral, salidas cortas no autorizadas de la institución, uso indebido o no uso de uniformes, desobediencia a instrucciones legítimas verbales o escritas, atención indebida al público y a sus compañeros de trabajo, uso inadecuado de bienes, equipos o materiales, uso indebido de medios de comunicación. Estas faltas darán lugar a la imposición de sanciones de amonestación verbal, amonestación escrita o sanción pecuniaria administrativa o multa.

- b. *Faltas graves*.- son aquellas acciones que contraríen de manera grave el ordenamiento jurídico o alteraren gravemente el orden institucional. La sanción de estas faltas está encaminada a preservar la probidad, competencias, lealtad, honestidad y moralidad de los actos realizados por las servidoras y servidores públicos.

#### *Tipos de sanciones*

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Sanción pecuniaria administrativa.
- d) Suspensión temporal sin goce de sueldo
- e) Destitución.



Se garantiza el derecho de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Cristóbal de Patate a no ser sancionados, sin antes haberseles proporcionado la oportunidad a defenderse o justificarse.

Por una misma falta no podrá imponerse dos sanciones y ante la concurrencia de varias de ellas se impondrá la sanción correspondiente a la falta más grave. Las sanciones se impondrán de acuerdo a la gravedad de las faltas.

#### Amonestación verbal

- a) Intervenir en asuntos que no correspondan a su función o atribuciones.
- b) Realizar reuniones de tipo social o de grupo, en las oficinas y/o dentro de la institución y fuera de las horas laborables, sin previa autorización.
- c) No observar el órgano regular en los trámites y procedimientos establecidos.
- d) Descuidar la conservación de los bienes asignados para su utilización; siempre que no revista gravedad o perjuicio a la institución.
- e) Falta de cumplimiento oportuno de órdenes escritas de los superiores jerárquicos.
- f) No utilización del uniforme entregado.
- g) Otras faltas menores que pudieren afectar al normal desenvolvimiento de las actividades institucionales.



#### Amonestación escrita

- a) Reincidencia en las faltas previstas en el artículo precedente.
- b) Actitudes de irrespeto a las autoridades, compañeros y subalternos.
- c) No registrar personalmente el ingreso y salida de la institución, así como los permisos otorgados por diferentes causas, siempre que no constituya atraso o falta.
- d) Abandonar temporalmente hasta por una hora la oficina sin el permiso respectivo.

Las amonestaciones verbales y escritas serán impuestas por la autoridad nominadora a través de acción de personal elaborada por Talento Humano, a petición de los jefes inmediatos, respetándose el derecho a la defensa, establecida en la constitución Política del Ecuador.

Sanción pecuniaria administrativa (multa).- Son causales de sanción pecuniaria administrativa las siguientes:

- a) Incumplimiento de trabajo asignado o realizarlo insatisfactoriamente.
- b) Incurrir en las prohibiciones previstas en la ley.
- c) Reincidir en cualquiera de a las causales del artículo precedente.
- d) Abuso de confianza debidamente comprobada con las autoridades, compañeros de trabajo o subalternos.
- e) No acatar las normas y disposiciones internas de las autoridades y organismos de la institución.
- f) Faltar injustificadamente al trabajo por un día.
- g) Realizar tareas ajenas a las funciones oficiales.





- h) Incumplir las comisiones de servicio o las cumplieren parcialmente sin la justificación debida, así como prorrogaren una comisión sin la autorización expresa de quien la delegó, salvo casos de fuerza mayor o casos fortuitos justificados por el Jefe de la comisión.

Estas sanciones serán impuestas por la autoridad nominadora, con el porcentaje dispuesto en el presente reglamento. En ningún caso el valor de la multa excederá del 10% de la remuneración mensual unificada del servidor y sea determinado de acuerdo con la gravedad de la falta.

Suspensión temporal sin goce de sueldo.- La suspensión temporal sin goce de sueldo, no podrá exceder de treinta días y será impuesta únicamente por la máxima autoridad previo el sumario administrativo correspondiente.

Quien hubiere sido sancionado pecuniariamente dos o más ocasiones dentro de un periodo continuo de seis meses será sancionado con suspensión temporal de su puesto. Además son causales de suspensión temporal las siguientes:

- a) Reincidir en la inasistencia al trabajo menos de tres días injustificados después de haber sido sancionado con multa;
- b) Violar las normas legales, reglamentarias o de carácter administrativo, siempre que no sea causal de destitución;
- c) Publicar o divulgar propaganda política, afiches o pancartas que atenten a la institución, a la moral, buenas costumbres y la información que por su naturaleza sean de carácter confidencial y reservado;
- d) Reincidir en el desempeño de actividades ajenas a sus funciones oficiales durante el tiempo fijado como horario de trabajo;





- e) Intervenir directamente o a través de terceros, en la suscripción de contratos con el Estado, obtención de concesiones o beneficios que impliquen privilegios de este; a favor de empresas, sociedades o personas particulares en que el servidor, su cónyuge o sus parientes, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, sean interesados;
- f) Solicitar regalos o contribuciones para sus superiores o recibirlos de sus subalternos;
- g) Frecuentar salas de juego de azar especialmente si fuere depositario de bienes o valores; y,
- h) Reincidir en cualquiera de las causales del artículo precedente.

Destitución.- Son causales de destitución las siguientes:

- a) Incapacidad probada en el desempeño de sus funciones previo el informe del Jefe Inmediato y la Unidad de Administración del Talento Humano, sobre la base de una evaluación del desempeño;
- b) Abandono injustificado del trabajo por tres o más días laborables consecutivos;
- c) Haber sido sancionado por los delitos de: cohecho, peculado, concusión, soborno, enriquecimiento ilícito;
- d) Recibir cualquier clase de dádiva, beneficio, regalo o dinero ajeno a su remuneración;
- e) Ingerir licor o hacer uso de sustancias estupefacientes en los lugares de trabajo;
- f) Injuriar gravemente de palabra u obra a sus jefes o compañeros de trabajo, cuando estas no sean el resultado de provocación previa o abuso de autoridad.



- g) Asistir al trabajo bajo evidente influencia de bebidas alcohólicas o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas;
- h) Incurrir durante el lapso de un año, en más de dos infracciones que impliquen sanción disciplinaria de suspensión sin goce de remuneración; y,
- i) Haber sido nombrado contraviniendo disposiciones expresas que prohíben el nepotismo.
- j) Atentar contra los derechos humanos de alguna servidora o servidor de la institución, mediante cualquier tipo de coacción, acoso o agresión.

La destitución por ser la máxima sanción administrativa, será impuesta únicamente por el Alcalde, previo el Sumario administrativo actuado por la Unidad de Administración del Talento Humano de conformidad con las normas vigentes.

Notificación.- Las decisiones, resoluciones o cualquier otra disposición que afecte a un servidor, le serán notificadas personalmente o mediante oficio que será entregado en el puesto de trabajo o en su domicilio. De ese hecho se dejara constancia en el respectivo expediente administrativo.



**FLUJOGRAMAS PARA**

**EVALUAR LA**

**GESTIÓN DEL**

**TALENTO HUMANO**



### Selección del personal

1. La unidad requirente identifica la necesidad de la contratación de personal.
2. Elaboración de memorando de requerimiento.
3. Alcaldía revisa el requerimiento para su aprobación, en caso de que se APRUEBE el requerimiento los envía a la Dirección de Talento Humano para que inicie el procedimiento.
4. La Dirección de Talento Humano recepta el requerimiento de la contratación sumillado y aprobado.
5. La Dirección de Talento Humano solicita disponibilidad económica a la Dirección Financiera, para la contratación del profesional requerido.
6. La Dirección Financiera elabora y emite la Certificación Presupuestaria a Talento Humano.
7. La Dirección de Talento Humano realiza su búsqueda.
8. La unidad requirente revisa la Base de Datos y realiza una selección de acuerdo a su requerimiento.
9. Elaboración del Informe Técnico lo envía a Alcaldía para su autorización.
10. Alcaldía, revisa informe Técnico para su posterior autorización, en caso de AUTORIZAR la contratación envía a la Dirección de Talento Humano el Informe Técnico con el “Autorizado”.
11. El aspirante prepara sus documentos habilitantes y entregan a la Dirección de Talento Humano, para que verifique la información y se continúe con el proceso de contratación.
12. La Dirección de Talento Humano realiza la recepción de documentos habilitantes.
13. Posteriormente la se procede con la elaboración del contrato.

14. La Dirección de Talento Humano llama a la firma del contrato.
15. Firman el referido contrato y lo remite a Asesoría Jurídica.
16. Asesoría Jurídica revisa el contrato y lo firma, para remitirlo a la respectiva legalización por alcaldía.
17. El Alcalde firma el contrato con lo cual se legaliza el contrato y lo remite a la Dirección de Talento Humano para su respectivo registro.
18. La Dirección de Talento Humano se encarga de realizar el registro del contrato, adicionalmente tendrá que subirlo en nómina.





### Análisis de los puntos de control

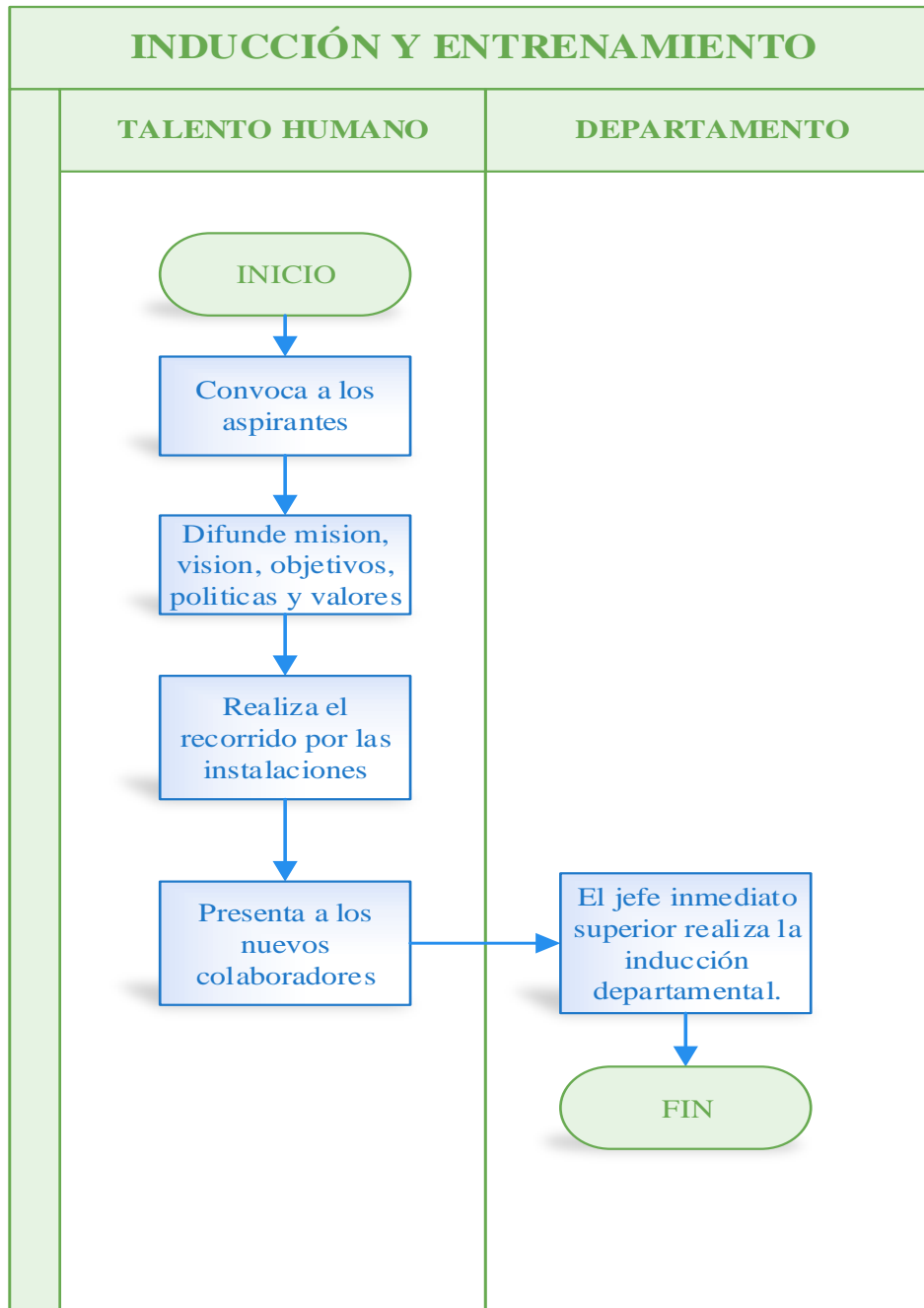
Puntos de control	Actividades de control
Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos sin respaldo del levantamiento de información y análisis técnico.	Talento humano.- Supervisará que el manual de clasificación de puestos del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, sea elaborado técnicamente, considerando el análisis de competencias de conformidad con las directrices establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales; y el mismo se encuentre alineado a la nueva estructura organizacional.
No se revisa periódicamente la clasificación de puestos.	Talento humano.- revisar y reformular el manual de clasificación de puestos definiendo de una manera clara los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.
No se conserva la información del proceso de selección realizado.	Talento humano.- conservar la información del proceso realizado, así como los documentos exigidos al aspirante, para efectos de revisión y control posterior.
Trámite burocrático y no equitativo.	Talento humano.- Generar un espacio para la recepción de hojas de vida de forma constante, para contar con opciones al momento de elegir aspirantes.



Inducción y entrenamiento del personal propuesto por la investigadora

1. Antes de iniciar las actividades laborales la Dirección de talento humano convocan al o los aspirantes para empezar con el proceso de inducción.
2. La dirección de talento humano orienta al o los nuevos colaboradores sobre la institución: misión, visión, objetivos, políticas y valores.
3. Realizar un recorrido por las instalaciones de la institución, es decir por cada uno de los departamentos realizando la presentación de los nuevos colaboradores.
4. Posteriormente el colaborador es llevado al departamento requirente para que realice la inducción departamental q estará a cargo del jefe inmediato superior.

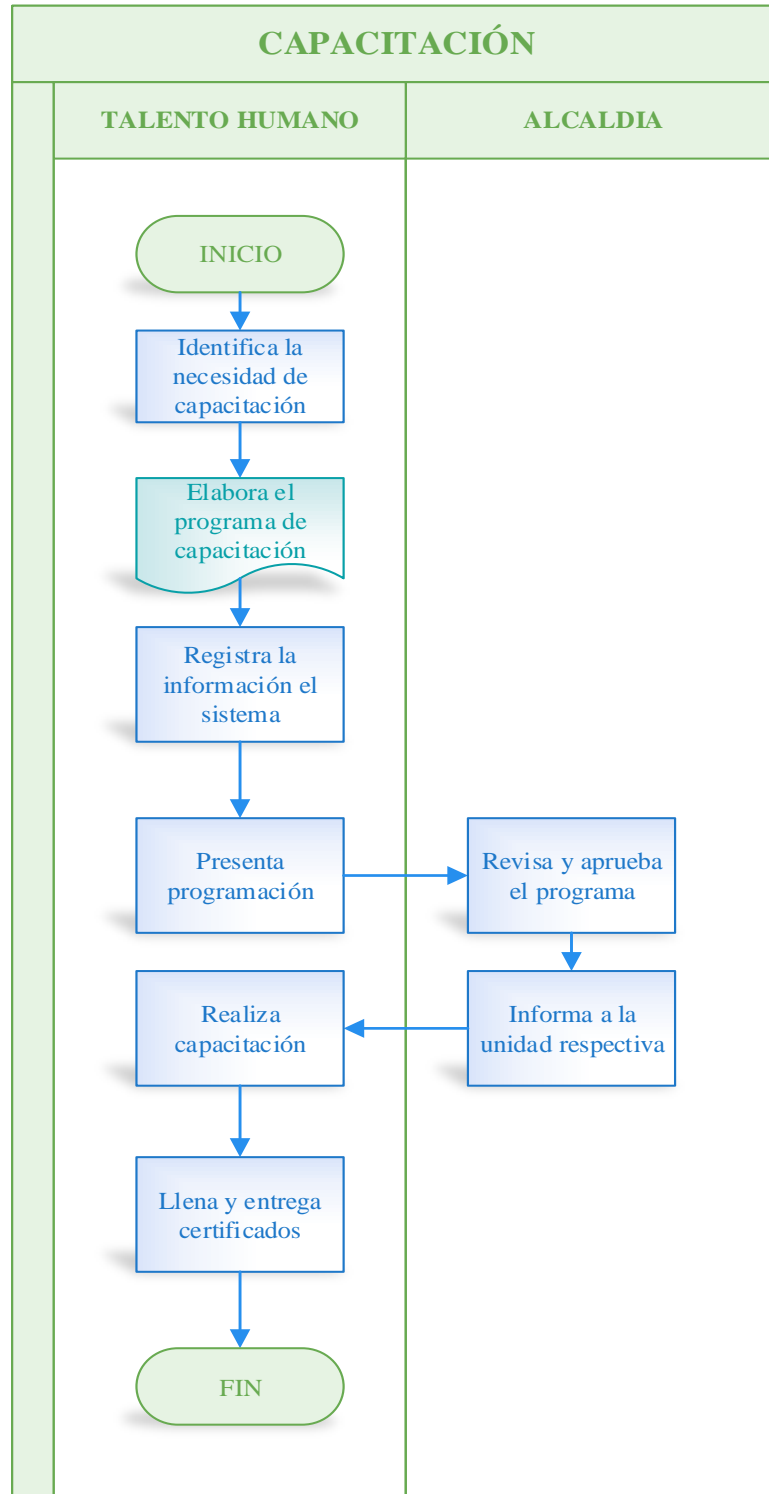






### Capacitación

1. La dirección de recursos humanos identifica la necesidad de capacitación.
2. Elabora el programa de capacitación
3. Registrar la información en el sistema.
4. Presentar la programación al alcalde para la aprobación.
5. Alcaldía revisa y aprueba el programa.
6. Informar a la unidad respectiva, para proseguir con trámites
7. Realizar la capacitación a los servidores.
8. Llenar certificados
9. Entrega de certificados





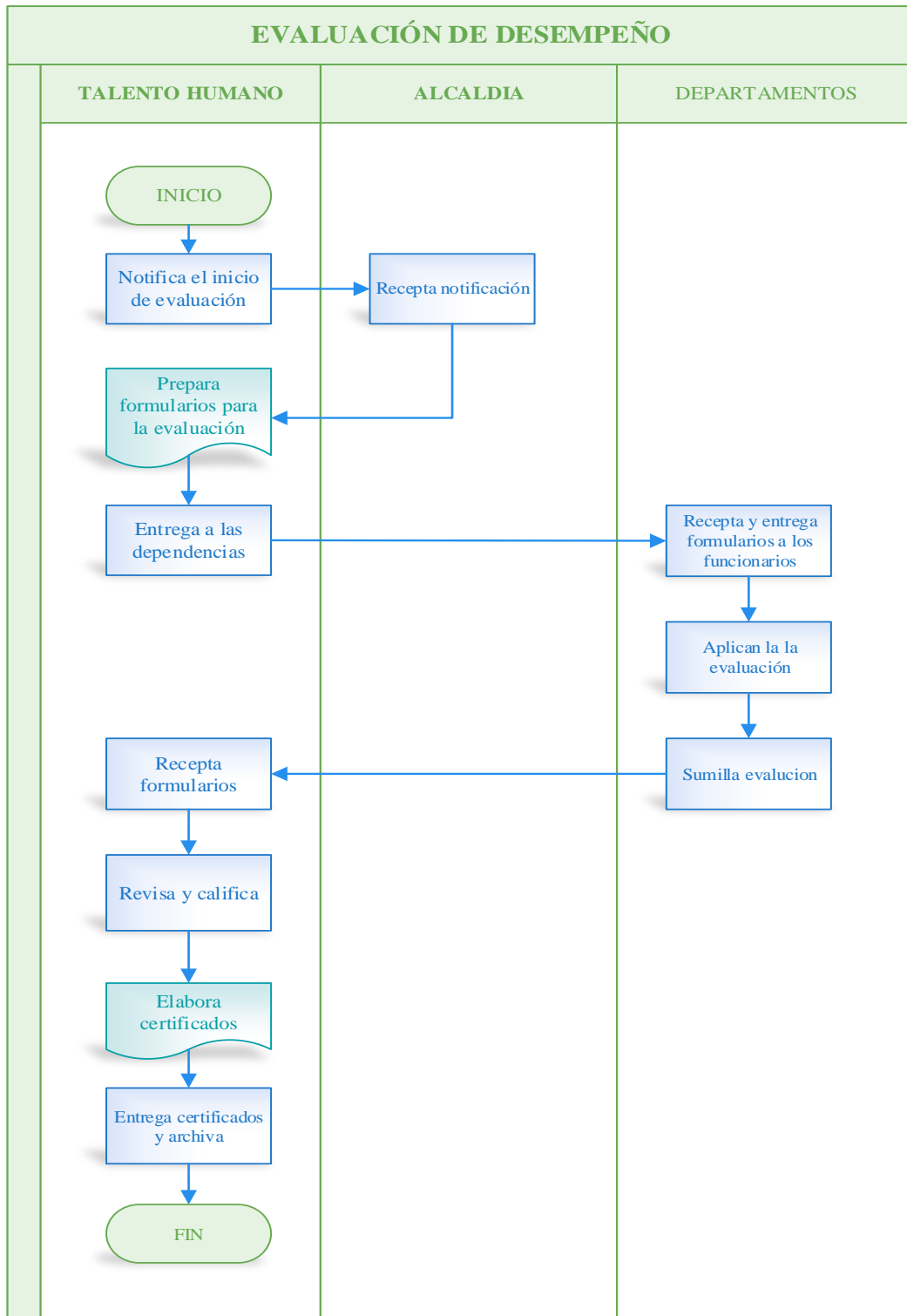
### Análisis de los puntos de control

Puntos de control	Actividades de control
No se realizan evaluaciones previas a la elaboración del plan de capacitación.	Talento humano.- elaborar y aplicar evaluaciones a los funcionarios, previo la realización de capacitaciones.  Talento humano.- planificar y ejecutar capacitaciones basadas en las falencias encontradas en las evaluaciones de los funcionarios.
No se lleva un registro adecuado de las personas asistentes a las capacitaciones.	Talento humano.- realizar un registro de las personas convocadas a capacitación, de las asistentes y sancionar a las que no.
Se comunica de forma verbal a los servidores de las capacitaciones a realizarse.	Talento humano.- realizar la convocatoria de las capacitación vía mail o escrita con la debida firma de recepción y confirmación.
No se elabora un cronograma adecuado para efectuar las capacitaciones.	Talento humano.- elaborar un cronograma de capacitación que no afecte a las actividades del funcionario ni a la atención del usuario.
Las capacitaciones son esporádicas.	Talento humano.- Realizar capacitaciones de forma trimestral, conjuntamente con las evaluaciones.



### Evaluación del desempeño

1. La dirección de recursos humanos notifica a alcaldía del inicio de evaluación se coordina y realiza charlas de inducción
2. Posteriormente prepara formularios los formularios que serán utilizando en la evaluación.
3. Entrega de formularios a todas las dependencias
4. Las dependencias receptan los formularios los mismos q son entregados a cada uno de los funcionarios de cada unidad
5. Aplicación de la evaluación y calificación en basad a indicadores y POA
6. Sumilla de valuación
7. Envío de formularios a la unidad de talento humano
8. Talento humano recepta los formularios evaluados, revisa y califica para proceder a la elaboración de certificados.
9. Entrega los certificados y archiva en el expediente.





### Análisis de los puntos de control

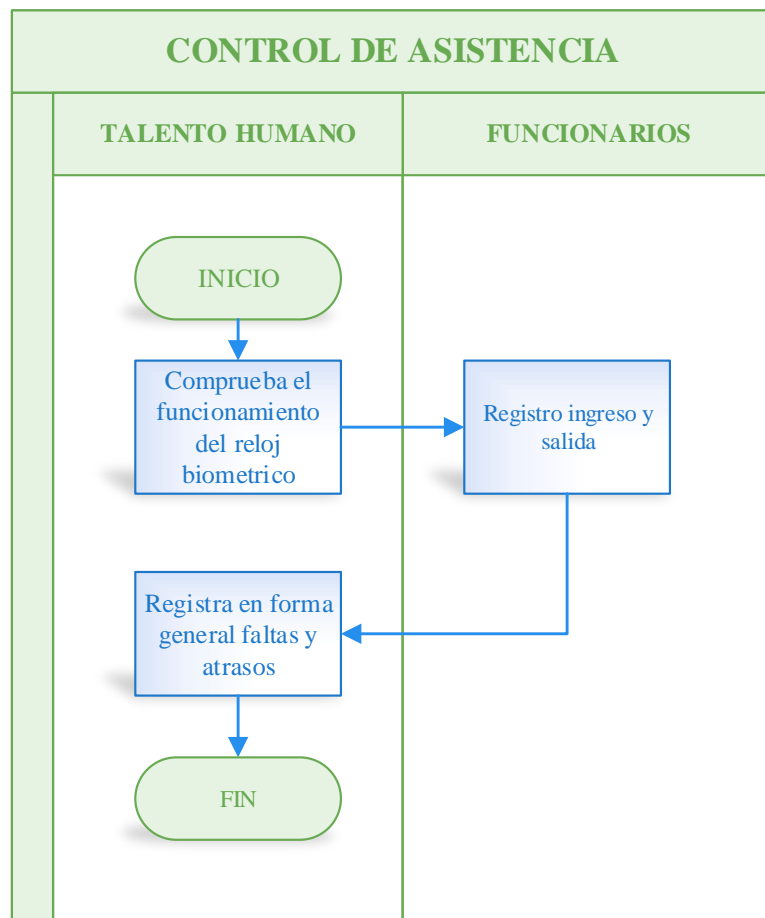
Puntos de control	Actividades de control
Presentación tardía de los resultados obtenidos.	Talento humano.- Coordinará con cada uno de los Jefes Departamentales y procederán a difundir a los servidores públicos, las directrices para la Programación de la evaluación a fin que el proceso se ejecute en los plazos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, y se disponga en forma oportuna de los resultados sobre los cuales se determine el cumplimiento de los objetivos, y las decisiones a tomarse.
Evaluaciones muy generales.	Talento humano.- elaborar evaluaciones para cada departamento contemplando conocimientos, área psicológica y atención al usuario.
El personal que alcanza puntajes superiores en las evaluaciones no se recibe incentivos por los mismos.	Talento humano.- Luego de las evaluaciones ejecutadas a los funcionarios, en base a un rango de puntajes establecer incentivos económicos para los mismos.
No se compara los resultados obtenidos con los objetivos planteados.	Talento humano.- analizar el cumplimiento de objetivos institucionales a través de las evaluaciones y difundir los resultados en la institución.



Control de asistencia

1. El jefe de talento humano comprueba el correcto funcionamiento de reloj biométrico.
2. El personal registra su ingreso y salida de la institución.
3. A fin de mes el jefe de talento humano registra en forma general faltas y atrasos.







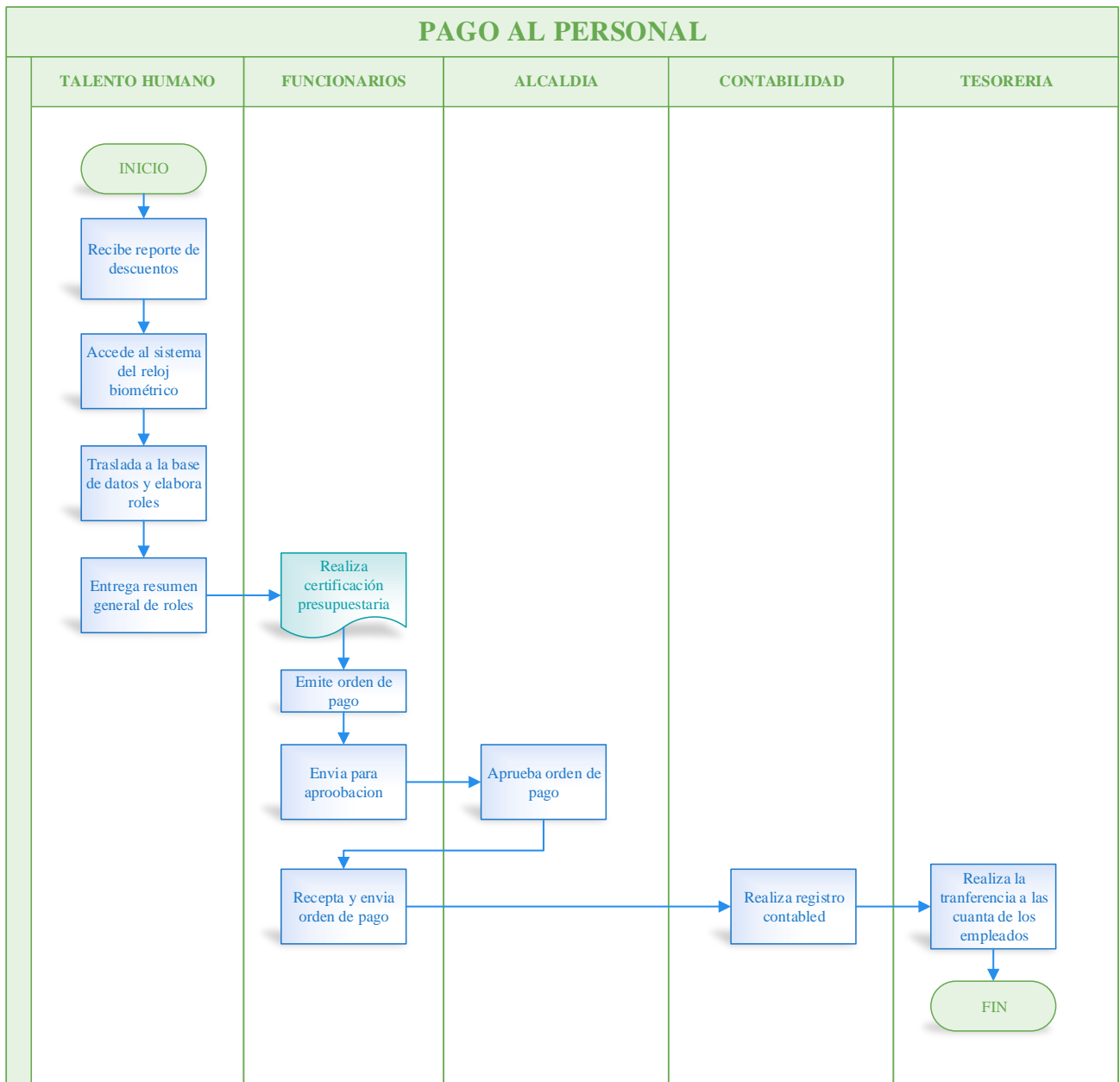
### Análisis de los puntos de control

Puntos de control	Actividades de control
No elaboran un informe diario de faltas y atrasos del personal.	Talento humano.- registrar en forma individual novedades diariamente y actualizar el archivo.
No se actualiza diariamente el archivo.	Talento humano.- actualizar el archivo de control de personal de forma diaria.
No se da conocer las faltas y atrasos que posee cada empleado.	Talento humano.- exhibir el informe de control del personal para conocimiento de todo el personal y de esta manera evitar inconvenientes o malos registro.



### Pago al personal

1. La jefe de talento humano, recibe el reporte de descuentos, de la asociación de empleados, sindicato de empleados, de tesorería que es la encargada de realizar los cálculos de IESS por cada empleado, posteriormente la jefe de talento humano accede al sistema del reloj biométrico para descargar la información con los atrasos y faltas de cada uno de los empleados, y de esta manera obtener la asistencia diaria.
2. Traslada a la base de datos del mes anterior para realizar el cálculo de sueldos
3. Imprime un resumen general de roles y lo entrega a la dirección financiera
4. La dirección financiera realiza la certificación presupuestaria y emite la orden de pago, la misma que es enviada a alcaldía para la aprobación del pago.
5. Luego de aprobada es enviada a la dirección financiera, quien envía a contabilidad para que realice el registro contable y estos son enviados a tesorería quien es la encargada de realizar las transferencias cada una de las cuantías de los empleados y del registro en el programa SPI del Banco Central.
6. Alcaldía autoriza las transferencias en el sistema SPI.





### Análisis de los puntos de control

Puntos de control	Actividades de control
Inconsistencias entre los días trabajados, atrasos, descuentos y valores cancelados.	Talento humano.- atender y solucionar reclamos de los funcionarios.
Pago al personal de forma tardía	Dirección financiera.- presupuestar y mantener los fondos necesarios para el pago de los funcionarios.
Nómina de empleados desactualizada.	Talento humano.- mantener actualizada la nómina del personal.



**ANALIZAR EL GRADO**  
**DE CUMPLIMIENTO**  
**DE LOS OBJETIVOS**  
**INSTITUCIONALES**



Los objetivos institucionales se enmarcan en la prestación de servicios y atención a la comunidad patateña, por ello es de vital importancia analizar el comportamiento del capital humano en cada una de sus fases desde la integración de perfiles hasta la retribución, ya que de los empleados depende el cumplimiento de metas y objetivos.

#### MATRIZ DE RELACIÓN OBJETIVOS Y PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

	SELECCIÓN	INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO	CAPACITACIÓN	CONTROL DE ASISTENCIA	PAGO AL PERSONAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	TOTAL
a) Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, provinciales y nacionales.	X	X		X			3
b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.			X				1

c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.	X	X	X				3
d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.		X	X				2
e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.		X					1
f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.		X	X				2
g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante eventos participativos internos y / o con la comunidad.			X		X		2



h) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.		X	X			X	3
i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios.	X	X	X	X	X	X	6
j) Lograr que la comunidad entienda que son los dueños de las obras y en consecuencia deben aportar con su contingente para mantenerlas y conservarlas en buen estado, motivo por el cual se les hará entrega formal de la infraestructura.		X	X				2
<b>TOTAL</b>	3	8	8	2	2	2	25



**IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS OBJETIVOS**

OBJETIVOS	O. F. C.	RIESGOS	ACTIVIDAD DE CONTROL	PLAN DE ACCIÓN
a) Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, provinciales y nacionales.	O	Incumplimiento de controles en el proceso de selección de personal	Supervisará que el manual de clasificación de puestos, sea elaborado técnicamente; y el mismo se encuentre alineado a la nueva estructura organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe de talento humano supervisará que la implementación de mejoras a los controles internos, en el proceso de reclutamiento, selección y contratación, aseguren el cumplimiento del perfil requerido de los postulantes para ocupar puestos vacantes.</li> <li>2. Realizar un informe para constancia de las actividades realizadas.</li> </ol>

		Que el servidor no cumpla con perfil según el manual de funciones	Verificar que los documentos habilitantes para ejercer el cargo sean legítimos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar los documentos al aspirante.</li> <li>2. Realizar llamadas telefónicas para comprobar la experiencia de los servidores.</li> <li>3. Verificar la existencia de los centros de capacitación.</li> </ol>
		Incumplimiento del proceso de inducción	Contar con un responsable en cada departamento para ejercer la inducción del personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar al responsable de la inducción del personal.</li> <li>2. Ejecutar la inducción del personal.</li> </ol>
b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.	C	Que no se cumplan las funciones establecidas en el orgánico funcional	Verificar si las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional se cumplen en la práctica y se encuentran determinadas de acuerdo a las necesidades de la Dirección.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar visitas esporádicas a cada departamento.</li> <li>2. Solicitar evidencia del trabajo que estén realizando.</li> </ol>
		Exista ausencia de planificación	Elaborar un cronograma de capacitaciones que no afecte a las actividades del funcionario ni a la atención del usuario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar qué días son los que no hay mucha concurrencia de usuarios.</li> <li>2. Colocar un aviso para los usuarios informándoles que no habrá atención.</li> </ol>

c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.	O	Falta de comunicación y desorganización de los funcionarios	Fomentar la comunidad participativa entre los miembros de la institución	Fomentar actividades que permitan la integración de los funcionarios y la comunidad
d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.	O	Personal sin el perfil necesario y poco capacitado	Verificar el cumplimiento de requisitos del servidor en función del perfil del puesto según el Manual de Clasificación u ocupacional, tanto de personal a nombramiento como a contrato.	Revisar y cumplir los perfiles establecidos para cada puesto, y en caso de ser necesario realizar las modificaciones pertinentes al mismo.
e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.	O	Personal con poca predisposición al cambio	Contar con parámetros de evaluación sobre la conducta y comportamiento de los funcionarios	Establecer y aplicar formatos sobre sugerencias de los usuarios, así como de la atención recibida.
f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.	O	Desconocimiento de la filosofía institucional	Conocer misión, visión, metas, objetivos y planes institucionales	Promover el conocimiento de la misión, visión, metas, objetivos y planes institucionales a través de una cartelera.
g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante eventos participativos internos y / o con la comunidad.	O	Inasistencia del personal a las reuniones	Establecer sanciones para los funcionarios que incumplan con lo programado	Aplicar sanciones monetarias para los funcionarios que no asistan a reuniones o capacitaciones.

h) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.	C	Insuficientes capacitaciones	Identificar necesidades de capacitación, entrenamiento o formación de los funcionarios a través de la evaluación de desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La unidad de talento humano debe realizar evaluaciones de desempeño.</li> <li>2. Analizar las evaluaciones para detectar falencias en el accionar de los empleados.</li> <li>3. Elaborar el plan de capacitación en base a los resultados obtenidos</li> </ol>
i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios.	C	Inadecuada atención al usuario	Fortalecer las técnicas de atención al usuarios brindándoles el mejor servicio y la ayuda pertinente	Cumplir los procedimientos establecidos para la ejecución de los procesos institucionales.
j) Lograr que la comunidad entienda que son los dueños de las obras y en consecuencia deben aportar con su contingente para mantenerlas y conservarlas en buen estado, motivo por el cual se les hará entrega formal de la infraestructura.	C	Poca participación entre la comunidad y los funcionarios	Fomentar la participación ciudadana en las actividades de la institución	Brindar capacitaciones, charlas, etc. a la comunidad.



ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO													
OBJETIVOS	RIESGOS	EXTERNO	INTERNO	PROBABILIDAD			IMPACTO			NIVEL DE RIESGO			SEGUIMIENTO
				BAJO	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
a) Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, provinciales y nacionales.	Incumplimiento de controles en el proceso de selección de personal		X			X			X			X	Por proceso
	Que el servidor no cumpla con perfil según el manual de funciones		X		X				X			X	Por proceso
	Incumplimiento del proceso de inducción		X			X			X			X	Por proceso
b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.	Que no se cumplan las funciones establecidas en el orgánico funcional		X	X				X			X		Semanal

	Exista ausencia de planificación		X		X			X			X		Semanal
c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.	Incomunicación y desorganización de los funcionarios		X		X			X			X		Mensual
d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.	Personal sin el perfil necesario y poco capacitado		X		X				X			X	Mensual
e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con	Personal con poca predisposición al cambio		X		X		X			X			Semanal

arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.													
f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.	Desconocimiento de la filosofía institucional		X		X			X				X	Semanal
g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante eventos	Inasistencia del personal a las reuniones		X		X			X				X	Semanal



participativos internos y / o con la comunidad.													
h) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.	Insuficientes capacitaciones		X			X			X			X	Trimestral
i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios.	Inadecuada atención al usuario		X			X			X			X	Diario
j) Lograr que la comunidad entienda que son los dueños de las obras y en consecuencia deben aportar con su contingente para mantenerlas y conservarlas en buen estado, motivo por el cual se les hará entrega formal de la infraestructura.	Poca participación entre la comunidad y los funcionarios	X	X			X			X			X	Semanal



### INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Indicador	Objetivo	Frecuencia	Cálculo
<b>Perfiles</b>			
Índice de Rotación	Medir el porcentaje de ingresos y salidas en el personal de la institución	Semestral	$((N. \text{ ingresos} + N. \text{ salidas}) / 2) / \text{Promedio de servidores públicos}$
Cargos con Perfil	Medir el índice de cargos que cuentan con perfil definido	Semestral	$N. \text{ de cargos con perfil} / N. \text{ de cargos en la institución}$
<b>Selección</b>			
Índice de ausentismo	Medir el índice de ausencias en el personal de la institución	Mensual	$\text{Total horas de ausencia} / \text{Horas hombre efectivas trabajadas}$
Índice de efectividad en la Selección	Medir la efectividad de los procesos de selección	Semestral	$N. \text{ servidores públicos que permanecen en la institución a los 6 meses de su incorporación} / \text{Total reclutados}$
Eficacia del reclutamiento	Medir la efectividad del proceso de reclutamiento	Por procesos	$N. \text{ de carpetas que ingresan al proceso} / N. \text{ de carpetas entregadas}$

Oportunidad de la selección	Conocer el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado.	Por procesos	N° de días Utilizados/ N° de días prometidos
<b>Inducción</b>			
Trabajadores inducidos	Medir el porcentaje de personas que recibieron inducción previo a la incorporación a sus nuevas actividades	Semestral	Cumplimiento de servidores públicos inducidos al 100%
Accidentabilidad	Medir la frecuencia de trabajadores que se accidentan en un periodo determinado.	Mensual	(N° de accidentes reportados / total de trabajadores)*100
<b>Culturización</b>			
Clima Laboral	Medir el nivel de satisfacción del personal en las labores	Anual	Medición de la satisfacción al 100%
<b>Capacitación</b>			
Cumplimiento de programa de capacitación	Medir el cumplimiento del programa de capacitación elaborado para el período	Semestral	N. personas capacitadas / N. total de servidores públicos
Horas de Capacitación requeridas	Medir las horas de capacitación recibidas hombre	Mensual	Horas de capacitación recibidas / N. de servidores públicos
<b>Valoración de cargos</b>			
Remuneración Media del Personal	Medir la remuneración promedio que percibe el personal	Mensual	Total remuneración pagado / N. total de servidores públicos

Puestos Valorados	Medir el cumplimiento del proceso de valoración de cargos	Anual	N. cargos valorados / N. cargos de la institución
-------------------	---	-------	---



### APLICACIÓN DE LOS INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Indicador	Objetivo	Frecuencia	Cálculo	Estándar	Interpretación	Conclusión
<u>Perfiles</u>						
<b>Índice de Rotación</b>	Medir el porcentaje de ingresos y salidas en el personal de la institución	Semestral	$=((14 + 13) / 2) / 77$	20%	Existe una rotación de los funcionarios del 17.53%	Lo que indica además que la institución está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja.
			= 17.53 %			
<b>Cargos con Perfil</b>	Medir el índice de cargos que cuentan con perfil definido	Semestral	$=80 / 90$	90%	El porcentaje de cargos institucionales cuentan con el 88.89%	Este porcentaje indica que la institución no cuenta con bases técnicas para lograr una eficaz administración de sueldos y salarios.
			= 88.89%			

Selección						
<b>Índice de ausentismo</b>	Medir el índice de ausencias en el personal de la institución	Mensual	96 / 12320	1	El porcentaje de ausentismo de los funcionarios es del 0.78%	El porcentaje es realmente bajo lo cual influye positivamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la institución.
			=0.78%			
<b>Índice de efectividad en la selección</b>	Medir la efectividad de los procesos de selección	Semestral	=7 / 14	95%	La efectividad de los procesos de selección es del 50%.	Esto indica que los procesos de selección no están siendo los adecuados
			0,5			
<b>Eficacia del reclutamiento</b>	Medir la efectividad del proceso de reclutamiento	Por procesos	=8 / 11	90%	La eficacia del proceso de reclutamiento es del 72.72%	Este porcentaje indica que los procesos de reclutamiento no están identificando de forma efectiva al personal potencial
			= 72.72%			
<b>Oportunidad de la selección</b>	Conocer el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado	Por procesos	=240/180	1	La oportunidad de selección es mayor a uno	Muestra que no cumple con la meta establecida
			1,33333333			

<u>Inducción</u>						
<b>Trabajadores inducidos</b>	Medir el porcentaje de personas que recibieron inducción previo a la incorporación a sus nuevas actividades	Semestral	30%	100%	De los funcionarios incorporados a la institución el 30% recibieron inducción.	Este porcentaje indica que no se está proporcionando a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.
<b>Accidentabilidad</b>	Medir la frecuencia de trabajadores que se accidentan en un período determinado	Mensual	$=(2/77)*100$	1%	Del 100% de trabajadores un 2,59% se accidentan	Este porcentaje indica que hay una posibilidad muy baja de que un trabajador sufran determinado daño derivado del trabajo
			2,5974026			
<u>Culturización</u>						
<b>Clima Laboral</b>	Medir el nivel de satisfacción del personal en las labores	Anual	75%	95%	El personal se encuentra satisfecho en sus labores en un 75%.	El nivel de satisfacción del personal en general es mediadamente alto por lo que se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización.

Capacitación						
<b>Cumplimiento de programa de capacitación</b>	Medir el cumplimiento del programa de capacitación elaborado para el período	Semestral	= 41 / 77	90%	El programa de capacitación de la institución se cumplió en un 53.25%	Lo que indica que los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados no son apropiados para transmitir las habilidades requeridas
			= 53.25%			
<b>Horas de Capacitación requeridas</b>	Medir las horas de capacitación recibidas hombre	Mensual	=192 / 77		Las horas de capacitación mensual recibidas por cada funcionario son de 2.	No cumple con los planes trazados en actividades de capacitación, tanto en las temáticas como en horas.
			= 2.44			
Valoración de cargos						
<b>Remuneración media del personal</b>	Medir la remuneración promedio que percibe el personal	Mensual	=\$61,068.58/77	\$ 750	La remuneración media de los funcionarios es de \$793.10	La remuneración se encuentra dentro del promedio.
			=\$793.10			
<b>Puestos Valorados</b>	Medir el cumplimiento del proceso de valoración de cargos	Anual	=77/90	90%	Los puestos valorados son del 85.56%	No se valora la totalidad de cargos en la institución.
			=85.56%			





**PLAN DE**  
**DIVULGACIÓN PARA**  
**LA EVALUACIÓN DE**  
**LA GESTIÓN DEL**  
**TALENTO**



<b>FASES</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
Socialización	Dar a conocer los parámetros propuestos para gestionar el talento humano	<p>Dar a conocer a las autoridades las alternativa propuestas</p> <p>Compartir con los jefes departamentales las alternativas propuestas</p> <p>Analizar los resultados que se obtendrán de la propuesta sugerida.</p>	Humanos e Institucionales	Investigadora	5 días
Planificación	Planificar la aplicación de las alternativas propuestas.	<p>Entregar fotocopias de la propuesta al departamento de recursos humanos.</p> <p>Establecer cronogramas de aplicación y delegar responsables</p>	Humanos, materiales, económicos e Institucionales	Investigadora y autoridades	5 días

Ejecución	Previo a la aprobación de las autoridades competentes se pretende la aplicación de las alternativas de gestión del talento humano	Divulgación de la información. Aplicación de las alternativas propuestas.	Humanos, materiales, económicos e Institucionales	Investigadora y autoridades	Anual
Evaluación	Analizar y evaluar la aplicación de las alternativas propuestas para la gestión del talento humano.	Aplicación de indicadores.	Humanos, materiales, económicos e Institucionales	Autoridades y personal de recursos humano.	Anual

## **6.8. Administración de la propuesta**

Para la investigación es necesario definir los recursos a utilizarse.

### **Recursos humanos**

Los recursos humanos a utilizarse para el desarrollo de la presente investigación se detallan a continuación:

Asesores	\$700,00
Investigadora	\$300,00
<b>Total</b>	<b>\$1000,00</b>

### **Recursos materiales**

Los recursos materiales a utilizarse para el desarrollo de la presente investigación se detallan a continuación:

Suministros de oficina	\$500,00
Internet	\$ 50,00
Transporte	\$ 50,00
Varios	\$100,00
<b>Total</b>	<b>\$700,00</b>

El total para la ejecución de la propuesta es de \$1700.00 (mil setecientos dólares).

## 6.9. Previsión de la evaluación

**TABLA N°20 Previsión de la evaluación**

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA		
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	Las autoridades del GAD Municipal San Cristóbal de Patate
2	¿Por qué evaluar?	Contribuir a la adecuada gestión del talento humano.
3	¿Para qué evaluar?	Dar cumplimiento a los objetivos institucionales
4	¿Qué evaluar?	Gestión del talento humano
5	¿Quién evalúa?	Investigadora
6	¿Cuándo Evaluar?	Año 2015
7	¿Cómo Evaluar?	Indicadores de gestión del talento humano.

**Elaborado por:** Diana Rovayo Caiza

**Fuente:** Promuesta

## BIBLIOGRAFÍA

- Gobierno Autónomo Descentralizado San Cristóbal de Patate, Archivos referentes al tema investigativo.
- Chiavenato Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana . Bogotá. 2002.
- Koontz, Harold. Administración : una perspectiva global. Duodécima edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México. 2003. pag. 135-138.
- Robbins, Stephen. Administración: teoría y práctica. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.
- Stoner, James. Administración. Quinta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.pag. 230-257
- Contraloría General Del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Quito Abril del 2002.
- Contraloría General Del Estado. Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador. .Ley No. 73. RO/ Sup 595 del 12 de Junio del 2002.
- Constitución 2008
- Herrera, E, Luis y otros (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Diamérica Editores, Quito –Ecuador.
- Mantilla Samuel, Control interno Informe COSO, Colombia 2005.
- Martínez Bencardino, Ciro, Estadística Básica Aplicada, segunda Edición, 2004.
- Según Dr. Psicol. Ing. Fernando Vásconez P, Xxix Curso De Maestría En Seguridad y Desarrollo con Mención en Gestión Pública (<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/123456789/133/3/Tesis-V%C3%A1sconez.pdf>)
- Coopers y Lybrand (1997), Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO), Díaz de Santos. España.
- Coronel y Fárez (2010), “Gestión del Talento Humano en base a Competencias Laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas Cía.

Ltda.”, Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de Administración de Empresas.

- Cruz Barreto Ruth Alexandra (2012), “Control interno al Área de talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos del colegio fiscal diurno “Cantón Archidona”, de la provincia de Napo, cantón archidona”, del primer semestre del año 2011”. Universidad técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría.
- Patiño y Neira (2008), “Diseño de un Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Recursos Humanos”. Universidad Tecnológica Equinoccial. Campus Santo Domingo.
- Chiavenato (2004). “Comportamiento Organizacional: dinámica del éxito en las organizaciones”: International Thomson.
- Pacheco (2002). “Indicadores Integrales de Gestión”. Colombia. McGraw – Hill.
- Blanco Luna, Y. (2012). Auditoría Integral: normas y procedimientos (Segunda ed.). Bogotá: Eco Ediciones.
- Rodríguez, Carlos (2004). “El modelo de gestión de recursos humanos”. Editorial UOC. Barcelona.

## **WEB GRAFÍA**

- <http://www.monografias.com/trabajos31/transferencia-conocimientos/transferencia-conocimientos.shtml> (Autora: Virginia Tardito)
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml> (Autora: Diana Gloria Lavanda Reategui)
- <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>.
- <http://admon2009.galeon.com/AXO.htm>
- <http://www.patate.gob.ec/>



ANEXOS

ANEXO 1

RUC

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES** **SRI**  
...le hace bien al país!

**NUMERO RUC:** 1860000560001

**RAZON SOCIAL:** GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTOBAL DE PATATE

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL

**REPRESENTANTE LEGAL:** CHILQUINGA GUAMBO LUIS MEDARDO

**CONTADOR:** FONSECA MORA MARIA DOLORES

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 14/09/1973      **FEC. CONSTITUCION:** 14/09/1973

**FEC. INSCRIPCION:** 23/10/1973      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 03/07/2012

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: PATATE Parroquia: PATATE Calle: PATATE Número: S/N Intersección: AV. AMBATO  
Edificio: MUNICIPIO DE PATATE Referencia ubicación: JUNTO A LA IGLESIA Telefono Trabajo: 032870214 Fax: 032870214  
Telefono Trabajo: 032870504 Telefono Trabajo: 032870523 Telefono Trabajo: 032870509 Email: municipio-patate@andinanet.net

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002      **ABIERTOS:** 2

**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0



---

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

---

**Usuario:** RSSB130112      **Lugar de emisión:** BANOS DE AGUA      **Fecha y hora:** 03/07/2012 15:15:58

Página 1 de 2

**SRI.gob.ec**

## ANEXO 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL**  
**PATATE**

**OBJETIVO:** Conocer las posibles falencias de la gestión del talento humano en el GAD Municipal Patate.

**INSTRUCCIONES:** Marcar con una X la respuesta que usted considere que es la adecuada.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cree usted que la Gestión del talento humano realizado por el GAD Municipal Patate es eficiente?  
SI            \_\_\_  
NO            \_\_\_
  
2. ¿Ha recibido entrenamiento y capacitación para una buena ejecución del trabajo?  
SI            \_\_\_  
NO            \_\_\_
  
3. ¿Ha aplicado en su trabajo los conocimientos adquiridos en la capacitación?  
SI            \_\_\_  
NO            \_\_\_
  
4. ¿Conoce si la institución cuenta con documentos formales como el código de conducta, plan estratégico, valores, principios, visión, misión y objetivos institucionales?  
SI            \_\_\_  
NO            \_\_\_
  
5. Existe comunicación permanente con todo el talento humano de la institución.  
SI            \_\_\_  
NO            \_\_\_
  
6. ¿En qué medida aporta su trabajo al cumplimiento de objetivos institucionales?

Totalmente        \_\_\_  
Parcialmente     \_\_\_  
Nada                \_\_\_

7. ¿Considera usted que los objetivos de la institución están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

SI                \_\_\_  
NO                \_\_\_

8. ¿Conoce las metas y objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo?

SI                \_\_\_  
NO                \_\_\_

9. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

Siempre                \_\_\_  
Ocasionalmente        \_\_\_  
Nunca                    \_\_\_

10. ¿Cuándo existe una vacante se aplica el reclutamiento interno de personal?

Siempre                \_\_\_  
Ocasionalmente        \_\_\_  
Nunca                    \_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**

**ANEXO 3  
ENTREVISTA  
DATOS PARA LA APLICACIÓN DE INDICADORES**

Número de ingresos de trabajadores	14
Numero de salida de trabajadores	13
Promedio de trabajadores	77
Número de cargos con perfil	80
Número de cargos en la institución	90
Total horas de ausencia	3 personas x semana 8 horas
Horas hombre efectivas trabajadas	1230
Número servidores públicos que permanecen en la institución a los 6 meses de su incorporación	7
Total de personal reclutados	14
Número de carpetas que ingresan al proceso	8
Número de carpetas entregadas	11
Cumplimiento de servidores públicos inducidos al 100%	80%
Sumatoria de accidentes reportados	2
Medición de la satisfacción al 100%	75%
Medición del desempeño por competencias	85%
Número personas capacitadas	41
Número total de servidores públicos	77
Actividades cumplidas por funcionario	25
Actividades asignadas por funcionario	30
Horas de capacitación recibidas	192
Total remuneración pagado	\$61068.58
Número cargos valorados	77
N. personas compensadas	28