



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL**

Previo a la obtención del  
título de Ingeniera en  
Gestión Empresarial.

**TEMA:**

“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN VALENCIA, PERÍODO 2014 - 2017”.

**AUTORA:**

MARIUXI LILIANA ZAMBRANO TUÁREZ

**DIRECTOR:**

Psi. PABLO PARRA SILVA, Mg.Sc.

**Quevedo - Ecuador**

**2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.**

Yo, MARIUXI LILIANA ZAMBRANO TUÁREZ, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**MARIUXI LILIANA ZAMBRANO TUÁREZ**  
**AUTORA**

## **CERTIFICACIÓN**

Quien suscribe, Psi. Pablo Alberto Parra Silva, Mg. Sc., Director de Tesis de Grado, de la egresada **MARIUXI LILIANA ZAMBRANO TUÁREZ**, certifica haber supervisado la ejecución de la tesis de grado titulada: “POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN VALENCIA, PERÍODO 2014 - 2017”, la misma que ha sido revisada en la plataforma Urkund para verificar su idoneidad documental. A la vez, que el egresado ha cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas por la Facultad de Ciencias Empresariales. Condiciones que me permiten rubricar esta certificación.

---

**Psi. Pablo Alberto Parra Silva, Mg. Sc.**  
**DIRECTOR DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN VALENCIA, PERÍODO 2014 - 2017”.

Trabajo presentado al Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Empresariales como requisito previo a la obtención del Título de:

**Ingeniera en Gestión Empresarial**

**APROBADO:**

---

Ing. Enrique Vásquez Aguirre, M.Sc.  
**Presidente del Tribunal**

---

Ing. Carlos Villacís Laínez, M.Sc.  
**Miembro del Tribunal**

---

Ing. Julia Fajardo Arriaga, M.Sc.  
**Miembro del Tribunal**

**Quevedo – Ecuador**  
**2014**

## DEDICATORIA

Este trabajo está dirigido eternamente:

A mis padres, a quienes amo con toda mi vida, por todo su apoyo constante, les dedico este gran primer triunfo, de tantos que tendré en el futuro. A ellos y únicamente a ellos, por todo su esfuerzo, por creer en mí y por su paciencia.

Mariuxi.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento eterno a Dios, por todas y cada una de las bendiciones dadas y por dar.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por los conocimientos adquiridos durante toda mi Carrera; y, a cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos. Mediante este aprendizaje podré seguir adelante, profesionalizándome, desarrollando mis habilidades y destrezas.

Mis más sinceros agradecimientos están dirigidos al Psi. Pablo Parra Silva, Mg. Sc., Director de Tesis, por la información facilitada para el desarrollo de mi tan anhelada investigación.

A todos y todas aquellas personas, que de una u otra forma me ayudaron. Mi reconocimiento y gratitud.

## ESQUEMA DE CODIFICACIÓN

<b>(DUBLIN CORE) ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN</b>		
<b>1.</b>	<b>Título / Title</b>	<b>M</b> “POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN VALENCIA, PERÍODO 2014 - 2017”
<b>2.</b>	<b>Creador / Creator</b>	<b>M</b> Mariuxi Liliana Zambrano Tuárez.
<b>3.</b>	<b>Materia / Subject</b>	<b>M</b> Gestión Empresarial.
<b>4.</b>	<b>Descripción / Description</b>	<b>M</b> El proyecto de investigación fue aplicado en el área de Gestión del Talento, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, construyéndose una propuesta de perfeccionamiento de los servicios institucionales, a ser aplicada en el período 2014-2017.
<b>5.</b>	<b>Editor / Publisher</b>	<b>M</b> FCE; Carrera Gestión Empresarial; Zambrano M.
<b>6.</b>	<b>Colaborador / Contributor</b>	<b>O</b> Ninguno.
<b>7.</b>	<b>Fecha /Date</b>	<b>M</b> 30-01-2015.
<b>8.</b>	<b>Tipo /Type</b>	<b>M</b> Proyecto Tesis de Grado.
<b>9.</b>	<b>Formato /Format</b>	<b>R</b> Programas: Microsoft Word 2010; Microsoft Excel 2010; Microsoft Power Point 2010.

<b>10.</b>	<b>Identificador / Identifier</b>	<b>M</b>	<a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http://biblioteca.uteq.edu.ec</a>
<b>11.</b>	<b>Fuente / Source</b>	<b>O</b>	Arial.
<b>12.</b>	<b>Lenguaje /Lenguaje</b>	<b>M</b>	Español.
<b>13.</b>	<b>Relación / Relation</b>	<b>O</b>	Ninguno.
<b>14.</b>	<b>Cobertura /Coverage</b>	<b>O</b>	Ámbito Empresarial.
<b>15.</b>	<b>Derechos / Rights</b>	<b>M</b>	Ninguno.
<b>16.</b>	<b>Audiencia / Audience</b>	<b>O</b>	Proyecto de investigación (Research Project).

## ÍNDICE GENERAL.

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ESQUEMA DE CODIFICACIÓN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I.....	17
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. Introducción.....	18
1.1.1 Problematización.....	19
1.1.1.1. Diagnóstico. ....	19
1.1.1.2. Delimitación del problema.....	20
1.1.1.3. Sistematización del problema. ....	21
1.1.1.4. Formulación del problema.....	21
1.1.1.5. Justificación.....	22
1.2. Objetivos. ....	23
1.2.1. Objetivo General. ....	23
1.2.2. Objetivos Específicos.....	23
1.3. Hipótesis. ....	24
1.3.2. Hipótesis Específicas.....	24
1.3.3. Variables. ....	25
1.3.3.1. Variables Independientes.....	25
1.3.3.2. Variables Dependientes.....	25

CAPÍTULO II.....	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Diseño de políticas y estrategias.....	27
2.1.1. Políticas.....	28
2.1.3. Definiciones de políticas y estrategias de dirección institucional. 30	
2.1.3.1. Políticas de dirección institucional.....	30
2.1.3.2. Estrategias de dirección institucional. ....	31
2.1.4. Definiciones e importancia del planeamiento estratégico.....	32
2.1.4.1. Conceptualización de la planificación estratégica. ....	33
2.1.4.2. Importancia de la planificación estratégica.....	35
2.1.4.4. Influencia cultural en el diseño estratégico municipal.....	37
2.1.4.5. Métodos de planeamiento estratégico.....	38
2.1.4.5.3 Implementación de las estrategias.....	42
2.1.4.5.4. Evaluación, control y seguimiento de la estrategia.....	43
2.1.4.6. Planificación empresarial. ....	44
2.1.4.7. Pasos de la planificación.....	45
2.1.5. Políticas de desarrollo en gobiernos autónomos descentralizados .....	47
2.2. Las Limitaciones y Carencias Institucionales. ....	49
2.2.1. La Dirección de Gestión del Talento Humano y Servicios Generales del Gobierno Autónomo Descentralizado .....	
Municipal del cantón Valencia.....	50
2.2.1.2. La información como recurso principal en la Dirección de Talento Humano.....	54
2.2.2. Limitaciones de la Dirección de Gestión del Talento Humano y Servicios General. ....	56
2.2.3. Carencias institucionales.....	57
2.3. Plan Estratégico Institucional. ....	57

CAPÍTULO III.....	59
MARCO METODOLÓGICO.....	59
3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	60
3.1. Materiales.....	60
3.1.1. Localización de la investigación. ....	60
3.2. Tipo de investigación.....	61
3.3. Diseño de Investigación. ....	61
3.3.1. Técnicas utilizadas en la investigación.....	61
3.3.2. Encuesta. ....	61
3.3.2 Métodos utilizados en la investigación. ....	62
3.3.3. Método inductivo ....	62
3.3.4. Método Deductivo. ....	62
3.4. Población y Muestra.....	62
CAPÍTULO IV.....	67
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	67
4. RESULTADOS.....	68
4.1. Entrevista realizada al jefe de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia. ....	68
4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia. ....	70
4.1.1. Importancia del diseño de políticas y estrategias.....	78
4.1.2. Análisis situaciona.....	80
4.1.2.1. Matriz FODA. ....	80
4.1.2.2. Direccionamiento estratégico.....	82
4.1.2.3. Proceso del Planeamiento Estratégico.....	82
4.1.2.4. Establecimiento de la Misión.....	83
4.1.2.4.1.Propuesta de la Misión.....	83
4.1.2.5. Establecimiento de la Visión. ....	84
4.1.2.5.1.Propuesta de la Visión.....	84
4.1.2.6. Valores Propuestos.....	84
4.1.3. Políticas Propuestas.....	86

4.1.3.1. Funciones del Personal del Departamento. ....	88
4.1.3.2. Matrices de Estrategias.....	88
4.1.3.3. Plan de acción.....	93
CAPITULO .....	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
5.1. CONCLUSIONES.....	104
5.2. RECOMENDACIONES. ....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
6. BIBLIOGRAFÍA.....	107
6.1. Literatura citada. ....	107
Linkografía. ....	109
CAPÍTULO VII.....	110
ANEXOS.....	110

## ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1.	Cálculo de muestra poblacional para encuestar a la Ciudadanía de la ciudad de Valencia año 2014.	64
Cuadro 2.	Empleados y empleadas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia	65
Cuadro 3.	Obreras y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia	66
Cuadro 4.	Políticas y Estrategias Administrativas	70
Cuadro 5.	Servicios Administrativo	71
Cuadro 6.	Implementación de Políticas y Estrategias	72
Cuadro 7.	Capacitación al personal de la Municipalidad del cantón Valencia	73
Cuadro 8.	Diseño de Políticas y Estrategias	74
Cuadro 9.	Importancia de un Plan Estratégico	75
Cuadro 10.	Implementación de un Plan Estratégico	76
Cuadro 11.	Matriz FODA	81
Cuadro 12.	Matriz de Estrategias Agresivas (FO)	88

Cuadro 13.	Matriz de Estrategias Conservadoras (DO)	89
Cuadro 14.	Matriz de Estrategias Competitivas (FA)	90
Cuadro 15.	Matriz de Estrategias Defensivas (DA)	91
Cuadro 16.	Objetivo estratégico 1	93
Cuadro 17.	Objetivo estratégico 2	95
Cuadro 18.	Objetivo estratégico 3	97
Cuadro 19.	Objetivo estratégico 4	99

### ÍNDICE DE GRÁFICOS.

		65
Gráfico 1.	Empleados y empleadas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia	66
Gráfico 2.	Obreras y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia	70
Gráfico 3.	Políticas y Estrategias Administrativas	71
Gráfico 4.	Servicios Administrativos	72
Gráfico 5.	Implementación de Políticas y Estrategias	73
Gráfico 6.	Capacitación al personal de la municipalidad del Cantón Valencia	74
Gráfico 7.	Diseño de Políticas y Estrategias	75
Gráfico 8.	Importancia de un Plan Estratégico	76
Gráfico 9.	Implementación de un Plan Estratégico	

### ÍNDICE DE FIGURAS.

		60
Figura 1.	Mapa de ubicación del cantón Valencia	83
Figura 2.	Procesos del planeamiento estratégico	87
Figura 3.	Organigrama del Departamento de Talento Humano	

## ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1.	Entrevista realizada al Director de Talento Humano y Servicios Generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.	111
Anexo 2.	Encuesta realizada a los empleados y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.	112
Anexo 3.	Losep, título v de la administración técnica del talento humano. Capítulo 1, del sistema de desarrollo del talento humano del sector público.	115
Anexo 4.	Losep, capítulo 2 del subsistema de planificación del talento humano.	115
Anexo 5.	Losep, capítulo 5 de la formación y la capacitación.	120
Anexo 6.	Losep, capítulo 6 del subsistema de evaluación del desempeño.	122
Anexo 7.	Subproceso de la Dirección de Talento Humano y Servicios Generales.	124
Anexo 8.	Estructura orgánica de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.	129

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La siguiente investigación se la efectuó en la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Valencia, provincia de Los Ríos, durante el año 2014. Con el propósito de aportar los conocimientos adquiridos durante todo este proceso para la carrera de Gestión Empresarial, permitiendo consolidar los valores éticos y con responsabilidad que se deben cumplir para ser un profesional en el área de Ingeniería en Gestión Empresarial.

El objetivo general de la investigación es: Determinar la manera en que se aplican las políticas y estrategias en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, durante el período 2014 - 2017.

Se planteó la hipótesis general: La aplicación de políticas y estrategias permitirá un óptimo desempeño de la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

Se dan a conocer los métodos de investigación utilizados que permitieron desarrollar el trabajo investigativo con normalidad, de la misma manera se plantea la entrevista y las encuestas realizadas al personal de la municipalidad, cada una con su análisis e interpretación. Estos ayudaron a conocer la situación actual y crear las respectivas estrategias internas y externas en beneficio de la Dirección, de la municipalidad y usuarios.

## **ABSTRACT**

The following research was conducted in the Directorate of Human Resource Management Decentralized Autonomous Municipal Government of Valencia Canton, Los Rios province during 2014. In order to provide the knowledge acquired throughout this process for Management career business, allowing consolidate ethical values and responsibility that must be met to be a professional in the area of Engineering Management.

The overall objective of the research is: To determine how policies and strategies are implemented at the Department of Human Resource Management Decentralized Autonomous Municipal Government of the canton Valencia, during the period 2014 - 2017.

The general hypothesis was raised: The implementation of policies and strategies allow optimal performance of the Department of Human Resource Management Decentralized Autonomous Municipal Government of the canton Valencia.

Disclosed are the methods of investigation used to develop the research work normally, just as the interview and staff surveys of the municipality, each with its analysis and interpretation arises. These helped to know the current situation and create the respective internal and external strategies for the benefit of the Directorate of the municipality and users.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción.**

Contar con el personal idóneo y en el momento oportuno, constituye hoy en día uno de los principales desafíos, tanto del sector público como privado. Es así como surge el reto, que es potenciar el eficiente desarrollo y formación del personal, mediante la aplicación de estrategias y políticas, que permitan el mejoramiento de los servicios que brinda la Municipalidad del cantón Valencia, a través de la Dirección de Gestión del Talento Humano. De esta manera, obteniendo un nivel de eficiencia, productividad, participación y satisfacción laboral, se logrará concienciar el rol de los funcionarios de este sector público, en beneficio de la comunidad.

Al contar con personas que desarrollen eficientemente sus labores, se cumplirán las estrategias y políticas diseñadas. Contar con un Plan Estratégico demanda la revisión de los instrumentos para la realización, aplicación y seguimiento respectivo. La tarea del ingeniero en Gestión Empresarial se ve representada en este tipo de propuesta, donde se plasman los conocimientos de organización, dirección, administración, control y planificación. Alcanzar el desarrollo sostenido en una institución pública, como el Gobierno Autónomo Descentralizado, que es la denominación de la Municipalidad, constituye un aporte significativo, que se convierte en un ejercicio académico de alta relevancia.

Por lo consiguiente, el Plan Estratégico Institucional está organizado de la siguiente manera: Primero se da a conocer en forma global que es un plan estratégico y sus etapas, para luego poder conocer las limitaciones y carencias institucionales. Segundo se refiere a sus funciones y responsabilidades de la Dirección de Gestión de Talento Humano. Finalmente, se propone un plan de acción con sus respectivos indicadores para la evaluación y formularios de seguimiento, que permitirán un control adecuado al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **1.1.1 . Problematización.**

El no contar con un plan estratégico que contenga políticas y estrategias adecuadas para mejorar los servicios institucionales en un organismo municipal se convierte en una gran oportunidad de aplicación de los conocimientos adquiridos en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, siendo necesario hacer un análisis situacional, con el propósito de establecer las condiciones de ejecutividad y diseño organizacional ya es una problemática para Dirección de Gestión del Talento Humano.

El mejorar los servicios institucionales se ha vuelto una de las prioridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y más aún para el cantón Valencia por lo que se les evalúa por sus resultados y al no contar con políticas y estrategias que se pongan en marcha de acuerdo a lo que se estableciera para la Dirección de Gestión del Talento Humano, pero al momento que se ponga en marcha las políticas y estrategias se podrán mejorar los servicios institucionales. De esta manera se tendrá una perspectiva adecuada con el propósito de determinar las principales incidencias de la gestión y buscar los nudos críticos, sobre los cuales sea necesario fortalecer la investigación.

#### **1.1.1.1. Diagnóstico.**

La Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Valencia, fue creado en el año de 1995 como Recursos Humanos encargado de este la Unidad de Secretaría General, Documentación y Archivo de la municipalidad para luego ser dada la responsabilidad bajo la supervisión del Subproceso Unidad de Educación, Cultura, Deportes, Turismo, Biblioteca, Patrimonio, Promoción Social, Comunitaria y Salud. En el año 2013 como Unidad de Administración del Talento Humano y en la actualidad como Dirección de Gestión de Talento

Humano. La Dirección de Gestión de Talento Humano al no contar con un plan estratégico los colaboradores de la municipalidad no están sujetos a seguir ninguna política ni estrategia para llegar a ser mejores para el bienestar de ellos y de la ciudadanía.

Por tanto, y en competencia a un plan estratégico indica los objetivos numéricos de la municipalidad especificar unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica de las políticas y estrategias sea exitosa por dichas razones se debe poner en marcha un plan estratégico con sus respectivas políticas y estrategias para mejorar los servicios institucionales.

#### **1.1.1.2. Delimitación del problema.**

El cantón Valencia se encuentra ubicado en el norte de la provincia de Los Ríos su cabecera cantonal se ubica en las coordenadas geográficas 0° 57' 9" de Latitud Sur y 79° 20' 54" de Longitud Oeste, expresado en el sistema UTM WGS84 Zona 17 Sur: 683789 y 9894675, tiene una extensión aproximada de 987 km<sup>2</sup>.

Limita al norte con la provincia de Santo Domingo de Los Tsáchilas, al oeste con el cantón Buena Fe, al sur con el cantón Quevedo y al este con los cantones La Maná y Sigchos de la provincia de Cotopaxi.

La investigación se la ejecuto en la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia para el mejoramiento de los servicios institucionales, ubicado en la Av. 13 de Diciembre y 2 de Agosto, en el cantón Valencia de la provincia de Los Ríos, en

el año 2014, con la recopilación de información en la Dirección y los colaboradores del mismo.

#### **1.1.1.3. Sistematización del problema.**

- ¿Qué importancia tiene el diseño de políticas y estrategias en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia?
- ¿Cuál es el análisis situacional para la implementación de políticas y estrategias que ayuden a mejorar los servicios de la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia?
- ¿Cómo diseñar políticas y estrategias en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, durante el período 2014 - 2017?

#### **1.1.1.4. Formulación del problema.**

¿De qué manera se deben aplicar las políticas y estrategias en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, durante el período 2014 - 2017?

#### **1.1.1.5. Justificación.**

El profesional en Gestión Empresarial, se caracteriza por ser un estratega y organizador de las funciones institucionales, por lo que el proyecto de mejoramiento de servicios institucionales en un organismo municipal se convierte en una gran oportunidad de aplicación de los conocimientos adquiridos en la Universidad. Para adquirir conocimientos y destrezas de las organizaciones públicas, procurando ejercer una investigación que proponga estrategias y políticas en una importante área como es la Dirección de Gestión del Talento Humano.

Es necesario hacer un análisis situacional, con el propósito de establecer las condiciones de ejecutividad y diseño organizacional de la Dirección de Gestión del Talento Humano. De esta manera se tendrá una perspectiva adecuada con el propósito de determinar las principales incidencias de la gestión y buscar los nudos críticos, sobre los cuales sea necesario fortalecer la investigación.

Será un aporte fundamental poder diseñar políticas y estrategias, porque la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, ha brindado la oportunidad de que se realice esta investigación, que tienen como finalidad brindar un aporte al desarrollo institucional y a la culminación del proceso de enseñanza-aprendizaje universitario.

## **1.2. Objetivos.**

### **1.2.1. Objetivo General.**

- Determinar la aplicación de políticas y estrategias en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, durante el período 2014 - 2017.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar la importancia que tiene el diseño de políticas y estrategias en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.
- Examinar el análisis situacional para la implementación de políticas y estrategias que ayuden a mejorar los servicios de la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.
- Diseñar políticas y estrategias en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, durante el período 2014 - 2017.

## **1.3. Hipótesis.**

### **1.3.1. Hipótesis General.**

La aplicación de políticas y estrategias permitirá un óptimo desempeño de la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

### **1.3.2. Hipótesis Específicas.**

- Los servicios institucionales públicos mejoran cuando se diseñan adecuadamente las políticas y estrategias de gestión y funcionamiento de sus áreas específicas de trabajo.
- Existen limitaciones y carencias en cuanto a implementación de políticas y estrategias para el mejoramiento de los servicios públicos en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.
- El adecuado diseño de políticas y estrategias en la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, servirá de aporte para el mejoramiento de los servicios institucionales a partir del período 2014 - 2017.

### **1.3.3. Variables.**

#### **1.3.3.1. Variables Independientes.**

- La Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.
- Los servicios institucionales públicos.
- Los servicios públicos de la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.
- La Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

#### **1.3.3.2. Variables Dependientes.**

- Políticas y estrategias de mejoramiento de servicios institucionales.
- Adecuación de políticas y estrategias de gestión y funcionamiento.
- Limitaciones y carencias de implementación de políticas y estrategias.
- Adecuado diseño de políticas y estrategias de servicios institucionales.

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Diseño de políticas y estrategias.**

En la administración de las empresas públicas o privadas, los términos políticas y estrategias son de gran necesidad. Diseñar las políticas y las estrategias, implica preparar de manera minuciosa dicha tarea. La capacidad humana ha llevado a los individuos a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y su administración efectiva, uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar. De ahí que, el talento humano constituye el recurso más importante para el funcionamiento y evolución de cualquier organización.

Establecer una estrategia dirigida a la conducción planificada de personas en una institución pública, resulta una tarea que abarca numerosos sectores de la comunidad. Implica también abordar el campo político y de los intereses individuales. El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, se vive un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo; y la presencia dentro de las organizaciones, de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas.

Es por ello, que la Dirección de Gestión del Talento Humano tiene como una de sus tareas primordiales, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y a la vez, pretende desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para que éste sea lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. El papel fundamental de la Dirección de Gestión del Talento Humano es descubrir, seleccionar y colocar meritoriamente se diría, al recurso humano dentro de la empresa, de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, actitudes y superación académica, aspectos que deben de ser muy tomados en cuenta, pues de ello dependerá el desarrollo y por ende la consecución de beneficios para la organización.

Es decir, si un elemento de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto, dadas otras habilidades que posee, es necesario entonces descubrirlas, ya que a lo mejor éstas pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma área. El jefe de personal, el gerente, cualquiera que sea, deberá conseguir, distribuir y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva, psicológica y profesional para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

### **2.1.1. Políticas.**

Las políticas, al tratar aspectos relacionados con la administración y gestión de instituciones privadas o públicas, son herramientas potentes, fundamentales para la gobernanza y la administración. Los procesos de modernización del Estado y su relación con la sociedad civil, ha revelado el tema de la participación ciudadana en las políticas públicas como uno de los indicadores más relevantes.

Es lo que con lleva a diseñar las políticas y estrategias que debieran orientar la tarea de la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, enfocados en lograr el mejoramiento de los servicios institucionales, a partir del período 2014 - 2017. Se debe abordar el tema de la ciudadanía, desde la perspectiva de la participación social y de su relación con las políticas públicas, determinando la formulación de políticas y la participación en los programas y servicios estatales.

El modelo desarrollista ha entrado en crisis, existiendo una tendencia a la transformación del Estado como producto del proceso de globalización. Los

procesos de modernización del Estado deben considerar algunos aspectos, tales como: la reducción del tamaño del Estado, la descentralización de las funciones de producción, así como la provisión de bienes sociales. A esto, súmese, el rol subsidiario del Estado, la pluralidad de los actores sociales, la descentralización de las funciones públicas, la reducción de la inversión y del gasto social. Todo esto implica cambios en la forma en la que el Estado incorpora a los ciudadanos en el proceso de formulación y gestión de las políticas públicas.

Una política demanda necesariamente de un conjunto de estrategias para ser alcanzada. Además se entiende como política los planes, prácticas, criterios elegidos para alcanzar un objetivo determinado. La política más efectiva es la que busca hacer lo indicado, en el momento preciso y con un control absoluto de la situación. Las políticas deberían generar como primer producto: confianza. Una buena política empresarial se concentra en pocos y grandes objetivos, y sigue un solo camino, el correcto, hasta alcanzarlos. Algunas acciones superan rápidamente a las directivas, las que tienen que ser revisadas y actualizadas periódicamente. Las políticas no sólo deben normar a la empresa y sus trabajadores, sino principalmente generar confianza.

Son las reglas que permitirán fijar adecuadamente los objetivos, determinar las acciones, la estrategia, las prioridades, calcular la inversión. Las políticas son parámetros que se deben fijar para que sirvan de guía en la realización de las tareas que permitan lograr los objetivos.

### **2.1.2. Estrategias.**

Existen diversos criterios en torno al significado de estrategia. Fernández (2011), “Las estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y

escenarios sobre la evolución futura”. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, debe generar un organismo encargado de estudiar estas acciones. Especialmente ahora, que existe una sana competitividad en el ejercicio de la administración pública a nivel de los distintos cantones y alcaldes que lideran el país. Las propuestas suelen ser diferentes, al igual que los escenarios tener diferentes tintes políticos. Pero lo que si se espera es que las personas salgan beneficiadas con la gestión de estos organismos.

Según Chandler (2010), plantea que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Por su parte, Martínez (2012), el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo. Este plan estratégico se sustenta en un documento consensuado, donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.

A su vez, Carneiro (2010), señala que la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

### **2.1.3. Definiciones de políticas y estrategias de dirección institucional.**

#### **2.1.3.1. Políticas de dirección institucional.**

La dirección política es una actividad creadora o innovadora que fija los objetivos de la actividad de los poderes públicos y los medios para alcanzarlos. Esa función de dirección política implica impulsar a todos los poderes públicos

y la coordinación de estos (coordinación de los poderes públicos) para que no persigan fines contradictorios u opuestos.

La función de dirección política implica una facultad de iniciativa del Gobierno y que en algunas ocasiones se transforma en un monopolio o reserva de iniciativa. El Gobierno tiene una función que implica a veces la reserva de iniciativa. Esta función de dirección política es una función creativa o innovadora que no es un monopolio ya que el Gobierno lo comparte con el poder legislativo en algunas ocasiones al que también le corresponde una actividad de orientación política.

Según, Rodríguez (2010), las políticas institucionales se analizan de acuerdo a factores internos, para la evaluación interna e identificar los factores internos más relevantes, a su vez factores externos, que permiten evaluar los factores más importantes del entorno externo que pueden ser de utilidad para el cumplimiento de las políticas institucionales.

#### **2.1.3.2. Estrategias de dirección institucional.**

Las estrategias deben obtener la información necesaria para la dirección institucional y es preciso identificar los problemas prioritarios que se derivan de la situación actual para poder proponer soluciones en el marco de un proceso de planificación participativa. En resumen, tras conocer cuáles son las cosas que necesariamente deben ponerse en práctica y cuáles serían las necesarias plantearlas para luego ponerlas en prácticas y como están deberían ser puestas en práctica para tener un adecuado mejoramiento en los servicios de la institución.

De acuerdo con Menguzzato (2011), la dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. En la dirección estratégica se deben definir y perfilar componentes básicos de toda estrategia y que se pueden identificar las actividades básicas para mejorar y direccionar las estrategias.

El ámbito o campo de actividad con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado, pero en este proyecto se está direccionando para mejorar los servicios institucionales de una municipalidad y a su vez la ciudadanía será la beneficiada con los cambios de los servidores y servidoras públicas y dar un servicio de primera y de calidad.

#### **2.1.4. Definiciones e importancia del planeamiento estratégico.**

La importancia del planeamiento de estrategias requiere la evaluación y análisis de los problemas, la identificación de soluciones y la elaboración de planes de acción para el cambio y mejoramiento de lo que se requiere. Para ello, es fundamental contar con la participación e integración de los funcionarios/as interesados, tanto de aquellos que influyen en las políticas, programas y actividades de desarrollo, como quienes se ven afectados por ellos como la ciudadanía.

Según Steiner (2011), el planeamiento estratégico es un concepto que viene de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el plan estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro

de sus objetivos. A continuación se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores.

De acuerdo Sainz (2012), en la lenguaje de la gestión empresarial hay palabras que, si bien se refieren normalmente a realidades ya conocidas e incluso corrientes, son capaces de concentrar en un sólo término conceptos y principios empresariales de difícil, compleja o detallada definición en cualquier idioma. Además, el plan estratégico es, no cabe duda, uno de esos términos mágicos de los que los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. En efecto, suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de plan estratégico de recursos humanos, marketing entre otros.

A su vez Martínez (2012), ¿Por qué se considera el plan estratégico como un símbolo de planificación, de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos? Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

#### **2.1.4.1. Conceptualización de la planificación estratégica.**

La planificación estratégica es perfectamente aplicable a la hora de la toma de decisiones. Esta sistemática, está establecida sustancialmente en una voluntad de construir un futuro mejor para la sociedad permitiendo lograr un marco razonablemente coherente y consistente para orientar los procesos de decisión con una adecuada planeación. La planeación debe ser estructurada y formulada para mejores garantías para su viabilidad práctica.

También es un enfoque muy preciso para identificar las estrategias que darán como resultado lo requerido para el mejoramiento de los servicios siendo más precisos en la planeación de dichas estrategias para el crecimiento de la participación en bienestar de las razones de una planeación con éxito. Se da a conocer los siguientes conceptos de planificación estratégica.

Según, Zabala (2010), indica que mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y de esta forma, se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que éstos se hagan críticos. Además, dice que la planeación precisa los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen planes concretos de acción. Desde este punto de vista, propiamente operativo, el planear permite incrementar los ingresos y la rentabilidad, ganar una mayor participación en el mercado, mejorar el retorno sobre la inversión, reducir los costos y racionalizar los recursos. Con la planeación se dota a la organización de instrumentos y mecanismos claros y precisos que orientan su desarrollo y contribuyan a alcanzar mayores niveles de coordinación.

También, Zabala (2010), dice que significa: identificar y comprender el objeto social de la entidad determinando el sistema organizacional para cumplir dicho objeto social, estableciendo estrechamente los recursos necesarios, su disposición, ya sean estos humanos, económicos, físicos, técnicos, entre otros y determinando los procedimientos para la utilización de la planeación, definiendo las alternativas, factibilidades y oportunidades para cumplir con el objeto social, disponer adecuadamente los recursos y establecer un sistema de ejecución y control para cumplir con lo planeado”.

#### **2.1.4.2. Importancia de la planificación estratégica.**

Es de mucha utilidad conocer la gran importancia que tiene la planificación estratégica ya que es un cuerpo organizado para cumplir metas a un tiempo determinado para la cual se siguen ciertos pasos para la elaboración de este, que serían unos de los principales para tomar en cuenta, la declaración es la que refleja el problema a tratar, en contexto se establece mediante un análisis estructurado de la realidad, mientras que los objetivos se deben formular con un aserie de propuestas globales orientadas por la intención normativa, pero se debe respetar el contexto impuesto por la realidad.

Las metas son de mucha importancia en la planificación estratégica ya que están formuladas con una serie de propuestas específicas y puntuales para poder alcanzar los objetivos propuestos. También es muy importante saber qué instrumentos se van a utilizar que estos consisten en la asignación de prioridades como recursos, funciones y responsabilidades, además se culmina con la implementación y ejecución del plan que se ha elaborado por estas razones y muchas tiene su importancia la planificación estratégica.

De acuerdo a lo que dice, Zabala (2010), señalado los principales propósitos y beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico, y a manera de redondear el tema, a continuación se verán algunos aspectos donde reside la importancia de este proceso, haciendo referencia por el autor Adolfo Rodríguez:

Según Rodríguez (2010), es un proceso que permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto,

aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad.

Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización. La razón de elaborar el plan estratégico es para afirmar la organización. De esta manera se fomenta la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo. Se trata de buscar el compromiso de todos.

Otro juicio al respecto de elaborar un plan estratégico, es para descubrir lo mejor que tiene una organización. El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se han mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades. El plan estratégico, así mismo, aclara ideas futuras de la organización. Pero es necesario conocer el contenido del plan estratégico. Es importante conocer la razón de ser de la empresa, lo que a ésta le da sentido y vida, lo que en otras palabras es la misión de la empresa.

Por otra parte se conoce como visión estratégica, el destino a donde se desea llegar con las acciones emprendidas, de igual modo, se trata de reconocer lo que se ha hecho bien, lo que se desea hacer. Los objetivos estratégicos será el lugar a donde se llegue en ese futuro, a través de un plan de acción.

#### **2.1.4.3. Ventajas de la planificación estratégica.**

Las principales ventajas de la planificación estratégica son:

- Permite mejorar el conocimiento del negocio debido a la exigencia para recoger y analizar la información de una organización.
- Permite diseñar una misión y una visión clara que orienten las actividades de la organización y la toma de decisiones.
- Unifica los esfuerzos de todos los miembros de la organización en objetivos comunes previamente establecidos.
- Establece una base para medir los resultados y desempeño de la organización.
- Permite identificar oportunidades para la organización y establecer los obstáculos que tiene para lograr los objetivos planteados.
- Permite conocer con claridad las responsabilidades de cada puesto de trabajo mejorando el ambiente laboral y el trabajo en equipo.
- Facilita el control y evaluación de las actividades de la organización y por tanto, su transparencia frente a terceros y el aprendizaje organizacional.

#### **2.1.4.4. Influencia cultural en el diseño estratégico municipal.**

De acuerdo con, Andrade (2013), la cultura tiene un carácter multidimensional, por ello puede analizarse en varias dimensiones estas son las siguientes: Inducida por la evolución de la organización, varía según la situación particular que la empresa ha alcanzado, internamente dada por las circunstancias con respecto a la forma de afrontar los problemas y las consecuencias; externamente dada por las relaciones entre la organización y su entorno y las consecuencias que se derivan de las formas de llevar las relaciones.

Muchos han sido los trabajos orientados a demostrar la correlación entre cultura y desempeño organizacional, entre ellos los que señalan que la cultura puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, convertirse en un bloque invisible de obstáculos para el cambio estratégico. Otros que indican que existen otros factores, además de la cultura, que también pueden contribuir a un buen desempeño. Las deducciones que se pueden derivar de ello es que cuanto más fuerte y arraigada sea la cultura y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil, es lograr una congruencia entre ambas.

¿Qué debe hacerse cuando la estrategia y la cultura son incompatibles?  
¿Cambiar la estrategia? La cultura de la organización, pocas veces, está tan arraigada como para llevar a la renuncia de un cambio estratégico necesario. El cambio de la cultura no es imposible, aunque sí puede resultar lento y costoso, por otra parte una cultura débil se podrá modificar más fácilmente. Atendiendo a que la cultura es invisible y suele ser desconocida es necesario estudiar para conocerla y entenderla, para ello deben emplearse los instrumentos adecuados. Ver instrumento de análisis cultural.

#### **2.1.4.5. Métodos de planeamiento estratégico.**

De acuerdo, Certo (2010), el plan estratégico es un documento donde los responsables de una empresa u organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su entidad en el medio, mediano o largo plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años, por lo general, 3 años. Dentro del planeamiento estratégico se dan a conocer algunos aspectos relevantes que deben tomarse en cuenta como son los métodos al momento de realizar un plan estratégico.

#### 2.1.4.5.1. Análisis de la situación.

Según, Hunger (2009), dice que el análisis de la situación o ambiente implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la organización. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinan el futuro de la empresa. La forma más sencilla de conducir el monitoreo de la situación actual de la organización es a través del análisis FODA, ya que constituye una herramienta estratégica por excelencia.

Es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una organización determinada.

- **El análisis de la situación externa** a descubierto las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno de la institución y cuáles serían las motivaciones y el verdadero valor de los residentes de la institución y la experiencia de sus actividades y atributos internos de un organización que contribuyen al logro de sus objetivos que son determinante para el éxito es la capacidad de dirección y liderazgo estas son sus fortalezas. Pero también hay que tomar en cuenta las actividades y atributos internos de una entidad u organización que dificultan su éxito y este son sus amenazas. Según, Hunger (2009), el ambiente interno de una organización está integrado por variables presente dentro de la misma, estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluye la estructura, la cultura y los recursos de la organización.
- **El análisis de la situación interna** se empezara con ciertos factores de que de alguna u otra manera que afectan a la organización en su relación con el entorno–sector y aquellos más específicos fijando datos concretos, actuales y posibles escenarios futuros. Además tener el

poder de negociación con los clientes que en este caso es la ciudadanía que son a quienes se les debe brindar un servicio de calidad, siendo que aquí se analizan las oportunidades, beneficiando su desarrollo y amenazas, limitan o dificultan el desarrollo que existen o podrían existir.

El ambiente externo según, Hunger (2009), está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización y que no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel, estas variables forman el contexto en el que existe la organización.

#### **2.1.4.5.2. Formulación de la estrategia.**

Garrido (2009), en cuanto a la formulación de las estrategias, se puede indicar que es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientadas con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Además, incluye la definición de la misión y visión corporativa, filosofía empresarial, la especificación de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategia y el establecimiento de políticas.

A continuación se describen cada uno de los resultados de la fase de formulación de la estrategia:

- **Misión**, teniendo en cuenta que la misión siempre será la razón de ser de una organización o institución, la formulación explícita de sus propósitos, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de sus objetivos.
- **Visión**, es lo que se quiere llegar a ser, corresponde al futuro deseado de la empresa, representa los valores que en los que fundamentara su

accionar. Es la declaración de dónde quiere estar la organización dentro de 5 a 10 años.

- **Objetivos**, estos son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real su misión y visión, teniendo en cuenta los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales puestos que luego han de ser medidos y dar cumplimiento de forma eficiente y eficaz.
- **Estrategias**, estas son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización o institución y de cada unidad de trabajo, también estas responden a las necesidades del entorno tanto interno como externo para poder ejecutarlos adecuadamente mediante estrategias correctas en los tiempos y condiciones correctas.

Según, Norton (2009), la estrategia no es proceso de gestión independiente, es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados. La estrategia es un curso de acción que puede conducir y no al resultado esperado o imaginado. El éxito de una estrategia depende de múltiples factores, lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. La evaluación que se haya podido hacer de los competidores.

- **Políticas**, es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las organizaciones utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus

empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la organización.

#### **2.1.4.5.3. Implementación de las estrategias.**

Según, Hunger (2009), manifiesta que la implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general. La implementación de las estrategias, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

- **Programas**, es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único, hace que la estrategia se oriente hacia la acción.
- **Presupuestos**, es una declaración de los programas de una organización en relación con el dinero requerido para ejecutarlo, los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.
- **Procedimientos**, es un sistema de pasos sucesivos que se describen en detalle de manera de realizar una tarea o trabajo en particular, por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa.
- **Plan de actuación**, el plan de actuación es una pauta que se integra los objetivos, las políticas y la secuencia de las acciones de una organización o institución y esto debe ser en todo lo posible coherente.

La implementación de la estrategia la realizan las áreas funcionales a través de la definición de programas, presupuestos y procedimientos que les permitan, poco a poco, cumplir con la estrategia definida.

#### **2.1.4.5.4. Evaluación, control y seguimiento de la estrategia.**

La evaluación y el control, Hunger (2009), es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. En esta etapa se garantiza la retroalimentación para realizar nuevas definiciones que permiten mejorar la planificación, además se utilizan diferentes técnicas, metodologías, medidas entre otros que permiten evaluar la gestión, tales como, costeo por actividades, administración de riesgo empresarial, indicadores financieros, cuadro de mando.

- **Evaluación**, este es el proceso que permite medir los resultados y estar pendiente de estos de cómo va cumpliendo los objetivos planteados, la evaluación también permite hacer un corte en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Además existe una amplia variedad de herramientas para realizar una evaluación de acuerdo al que él director de la dirección de talento humano y servicios generales desee utilizar.
- **Control**, es la fase del cierre del proceso administrativo que globaliza e integra todas las etapas anteriores. Permite las evaluaciones y confrontaciones de una empresa, respecto a los resultados, objetivos, planes y programas formulados previamente y hacer las correcciones pertinentes, mediante la toma oportuna de las decisiones. Además, implica establecer las metas y normas, comparar el desempeño medido

contra las metas y normas establecidas, reforzar aciertos y corregir las fallas.

- **Seguimiento**, este permite controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas de una organización o institución, es decir, el seguimiento permite conocer la manera que se vienen aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones para evitar cualquier tipo de sorpresas que puedan ser difícilmente enmendadas.

#### **2.1.4.6. Planificación empresarial.**

De acuerdo a Chiavenato (2010), es una de las más importantes funciones de la gestión empresarial. Es la tarea inicial de la administración. Es un complejo trabajo que debe ser realizado profesionalmente en cada uno de los niveles de la empresa. Mediante la planificación, los directivos determinan el futuro, las acciones y recursos que se necesitan para realizar y alcanzar las metas.

Para que exista una planificación empresarial se debe a un período de integración: el personal, los sistemas y los procesos operan juntos ya no enfrentados entre sí; los managers se apoyan mutuamente; se crea un equipo y comienza a tomar forma una cultura empresarial sobre bases sólidas y duraderas. El propósito de la planificación empresarial es proveer a una organización o institución de forma consistente con el fin de encarar las tareas básicas de la planificación, organización, dotación de personal, manejo y control.

Pensar en el proceso de planificación antes que en el plan en sí, se puede considerar como el punto básico del ejercicio. Otra objeción frecuente es que la planificación resulta poco eficaz porque el futuro es impredecible. La

planificación estratégica no intenta predecir el futuro, sino que proporciona un punto de vista flexible acerca de los progresos futuros, cualesquiera que estos sean, de modo que la organización o institución esté preparada para afrontar la inexorabilidad del cambio.

La planificación empresarial juega un papel muy importante dentro de un plan estratégico también se siguen pasos para la aplicación del mismo, se diagnostica la situación actual de la empresa determinando sus ventajas y desventajas, elaborando un informe de la misión clara del objetivo fundamental, desarrollando metas formulándolas en términos que pueden ser comprobados los resultados esperados por la organización e institución. Además definiendo las características, reconociendo las contingencias, identificando las iniciativas de la toma de decisiones y los métodos para alcanzar las metas empresariales específicas.

#### **2.1.4.7. Pasos de la planificación.**

De acuerdo, Zabala (2010), la planificación identifica la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la organización. Cada organización tiene una misión, que define el propósito de ésta y contesta a la pregunta ¿en qué negocio o negocios estamos? Definir la misión obliga a la administración a identificar cuidadosamente el campo de acción de sus productos o servicios, sea cual sea el tipo de organización.

También obliga a las empresas a definir una visión a futuro, es decir hacia dónde nuestra organización desea llegar. Una vez definida la misión se puede observar fuera de la empresa para asegurarse que su estrategia se alinea adecuadamente al ambiente.

#### **2.1.4.7.1. Analizar el ambiente.**

Significa conocer por ejemplo, que está planeando la competencia, qué necesitan los clientes, quién proveerá de insumos. Identificar y reconocer cambios en las variables económicas, estabilidad política, factores culturales, normativas laborales o tributarias, acuerdos comerciales internacionales.

#### **2.1.4.7.2. Identificar las oportunidades y amenazas.**

Después de analizar el ambiente, la administración necesita evaluar lo que ha aprendido en términos de las oportunidades que la organización o institución pueda explotar y las amenazas a las que se enfrenta.

#### **2.1.4.7.3. Analizar los recursos de la organización.**

En este momento, se pasa a la observación del exterior de la organización o institución a observar su interior. Esto es, se está evaluando los recursos internos.

#### **2.1.4.7.4. Identificar las fortalezas y debilidades.**

El análisis del cuarto paso, también denominado análisis FODA, debería llevar a la valoración clara de las fortalezas y debilidades de la organización o institución. Entonces ésta podrá identificar lo que se denomina como situación actual.

#### **2.1.4.7.5. Revalorar las misiones y los objetivos de la organización.**

La fusión de los pasos 3 y 5 dan como resultado una evaluación de las oportunidades de la organización (paso 6). A este paso se le llama análisis integrado del proceso de planificación estratégica, ya que reúne las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización para identificar una posición conveniente en la cual pueda funcionar la organización.

#### **2.1.4.7.6. Formular estrategias.**

Se necesita establecer estrategias para todos los niveles de la organización. La administración necesita desarrollar y evaluar estrategias alternativas y después seleccionar un conjunto que sea compatible a cada nivel, lo que permitirá a la organización aprovechar mejor los recursos y las oportunidades disponibles en el ambiente.

#### **2.1.5. Políticas de desarrollo en gobiernos autónomos descentralizados**

De acuerdo con el Reglamento de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, se estructura a efectos de orientar el desempeño de actividades y operaciones del talento humano y guiar al cumplimiento de los objetivos en forma consistente, garantizando al mismo tiempo un tratamiento equitativo para todos los participantes y un tratamiento uniforme para todas las situaciones, determinase las siguientes políticas para la administración de los recursos humanos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

### **2.1.5.1. Políticas.**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia basará su gestión en las siguientes políticas: Procurar el bien común, movilizándolo sus esfuerzos para dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana efectiva.

Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, educación, salud y asistencia social, de la misma manera preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad Institucional. Concretar con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación ciudadana efectiva en el desarrollo de la comunidad.

### **2.1.5.2. Objetivos Institucionales.**

Se definen los siguientes objetivos estratégicos institucionales alineados a la demanda ciudadana del cantón Valencia:

Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales municipales, planificando e impulsando el desarrollo físico del Cantón Valencia, sus áreas rurales y urbanas. Además acrecentando el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de sus vecinos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad del cantón.

Atender los problemas que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia en lo social, político y económico, por medio de la integración y la participación ciudadana.

### **2.1.5.3. Visión Institucional.**

El Gobierno Local para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo del desarrollo de la región y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos, que asegure la calidad de vida de la población.

### **2.1.5.4. Misión Institucional.**

Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y con el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

## **2.2. Las Limitaciones y Carencias Institucionales.**

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Municipal del cantón Valencia (2011), mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales se debe cumplir con sus respectivas limitaciones tales como son:

Se debe de poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes

descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado.

Los servidores públicos deben participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones. Aplicando el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales que se aplicarían este año 2015 como carencia institucional que no se ha ejecutado hasta este año.

La Dirección de Gestión de Talento Humano tiene que receptor las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno. Coordinando anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continúas del Servicio Público.

### **2.2.1. La Dirección de Gestión del Talento Humano y Servicios Generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.**

Puede decirse, sin temor a equivocarse que el recurso o talento humano es un elemento fundamental en cualquier tipo de organización, independiente de su naturaleza, razón por la cual la administración, gerencia o gestión del talento humano es una actividad imprescindible dentro de la misma, su objetivo primordial las persona y sus relaciones, ya que el manejo adecuado del talento humano permite mantener entidad en la ruta de una actividad productiva, eficiente y eficaz, dentro de un organización sin roces ni fricciones, teniendo en cuenta que éstas personas son las que hacen el trabajo en la institución y contribuyen al logro de los objetivo organizacionales, son las que le dan la

razón de ser a la entidad, en consecuencia es necesario recordar que todo lo que hacemos también es para beneficio de otras personas.

También es importante tener en cuenta que como seres humanos estas persona tienen percepciones, emociones, preferencias, creen o no en lo que se les dice, poseen conocimientos, y habilidades que deben ser tenidas en cuenta y desarrollada por la administración, con el fin de dar una orientación integral a la gestión del talento humano y asegurar de esta forma la disponibilidad del personal requerido, su preparación adecuada y el mantenimiento y potenciación de las capacidades necesarias para su desempeño.

Por estas razones las entidades del Estado están obligadas a establecer políticas encaminadas a desarrollar las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos y definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y en el cumplimiento de los principios de la función administrativa, encaminados al logro de los fines esenciales del Estado.

La dirección del talento humano es responsable de diseñar, implementar, ejecutar y articular las políticas de capacitación, desempeño, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos, valoración de la idoneidad profesional u ocupacional y la distribución del ejercicio del talento humano e implantación del sistema de evaluación de desempeño.

Al diseñar y desarrollar las políticas de talento humano se deben tener en cuenta factores externos e internos, tales como la mayor y cada vez creciente competencia nacional e internacional, la presión por el mejoramiento de la calidad con menores costos, los requisitos de los consumidores de los productos y servicios prestados en cuanto a eficiencia, calidad, oportunidad y

buen servicio. La dirección del talento Humano de la Municipalidad de Valencia incluye los procesos requeridos para hacer más efectivo el empleo de las personas responsables de cada uno de los procesos.

- Identificando, documentando y asignando roles, perfiles y responsabilidades a los procesos.
- Obteniendo los recursos humanos necesarios para implementar estos procesos.
- Desarrollando habilidades y competencias individuales y grupales para mejorar el desempeño de la Alcaldía.

#### **2.2.1.1. Importancia del Talento Humano.**

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. La administración efectiva del personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Como podemos ver la presencia de la administración de recursos humanos en una organización es sumamente importante porque es la que se encarga de que las situaciones antes mencionadas se lleven a cabo de manera adecuada.

Chiavenato (2010), dice que “El objetivo de la administración de recursos humanos es el planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar”. Sin embargo, su objetivo va más allá ya que, debe encargarse de que la organización y los empleados mantengan una buena relación. Esto quiere decir, que tiene la obligación de verificar que los empleados trabajen en un ambiente en donde se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

De esa forma poder alcanzar los objetivos de la empresa al obtener óptimos resultados en la producción o servicios que ésta brinda, dando como resultado una mayor utilidad. Para que el departamento de recursos humanos pueda alcanzar sus objetivos a través del capital humano, debe de establecer ciertas políticas las cuales son reglas que los empleados deben seguir para asegurar que las funciones sean desempeñadas correctamente y así evitar de una manera que se cometan errores que podrían poner en peligro el éxito defunciones específicas. Las políticas deben cubrir aspectos como:

Políticas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos. Otra función que no se debe de dejar de tomar en cuenta es la capacitación de personal que es un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una organización y/o empresa puede adquirir y perfeccionar un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades, con el fin de permitirles mejores oportunidades, mejor calidad de vida y de trabajo.

En ocasiones las empresas suelen pensar que es un gasto innecesario capacitar a los empleados, sin embargo al hacerlo están invirtiendo en su misma organización ya que de esta manera les traerá beneficio. Debido a que en la actualidad existen muchas empresas y éstas representan una gran competencia entre ellas, es imprescindible la capacitación para poder ofrecer un mejor servicio o producto y de esta forma adquirir ventaja competitiva.

La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc. En muchas empresas no existe un departamento de capacitación ni de recursos humanos con experiencia. De ser así se podría contratar uno o varios especialistas para hacer el diseño, la planeación y la

capacitación propiamente. Y aunque el director ejecutivo no esté comprometido directamente en esta preparación, quizá será el responsable de asegurar que la instrucción brinde los resultados deseados y esté bien organizada. El director ejecutivo debe tener un conocimiento adecuado para:

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado.
- Establecer los requerimientos de la capacitación.
- Preparar un programa de capacitación.
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal.
- Apoyar la logística de la capacitación.
- Evaluar un programa de capacitación.

#### **2.2.1.2. La información como recurso principal en la Dirección de Talento Humano.**

El concepto de la información debía ser manejada como un recurso fundamental en la empresa, una línea de pensamiento basada en la convicción de que la información merecía recibir una mayor consideración por las empresas.

La información es un recurso estratégico más de la empresa. El personal de la empresa, los medios materiales y económicos son considerados recursos de la misma porque generan unos rendimientos, es decir, son productivos. Pero la información también produce rendimientos ya que tiene la misión de informar, revelar alternativas, reduce incertidumbres y desvela soluciones entre otras cosas, Hornos (2008).

Es un rendimiento más importante o relevante de lo que parece ya que ayuda a la toma de decisiones. La información se convierte en un recurso de toda la

empresa no sólo de la dirección que es la que en principio posee el poder dentro de la organización. Además, resulta fundamental ya que los activos intelectuales a diferencia de los activos físicos, aumentan su valor con el uso.

Como tal, tiene un valor de mercado (es bajo y está relacionado con su obtención, elaboración, mantenimiento y distribución), y valor de uso, que es mucho mayor y depende de para qué se va a usar. El valor de la información se deriva del aumento que debe originar en el rendimiento de la empresa.

#### **2.2.1.3. Estructura del sistema a ser aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.**

La administración del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia responderá 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 los procesos de calidad de servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias; manejo técnico del talento humano, administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios y salud ocupacional. Los procesos antes enunciados se pueden unificar o dividir de acuerdo a la complejidad, tamaño organizacional y necesidades prioritarias de la institución.

#### **2.2.1.4. Objetivo del sistema**

El objetivo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es garantizar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, 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.

#### **2.2.1.5. Características del sistema.**

El sistema propende a una gestión técnica y flexible, sustentada en puestos orientados a generar productos y servicios de los procesos, con grupos ocupacionales que integran puestos similares, para aplicar principios de equidad interna y competitividad externa que garanticen un trato equitativo a sus participantes, que estimule la profesionalización y capacitación de la o el servidor municipal, promueva su desarrollo en la carrera dentro del Gobierno Autónomo Descentralizada Municipal en función de los resultados, que impulse en el servicio público municipal una cultura gerencial basada en la medición de objetivos y metas de la institución, de los procesos internos y del personal.

#### **2.2.2. Limitaciones de la Dirección de Gestión del Talento Humano y Servicios General.**

Más que limitaciones son las cualidades que se deben tomar en cuenta para realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos para así mejorar los servicios institucionales.

La Dirección de Gestión de Talento Humano debe asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. También los servidores y servidoras deben participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

### **2.2.3. Carencias institucionales.**

Inadecuada aplicación de políticas prácticas de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, se evidencia las siguientes deficiencias en el área de talento Humano: No se realizó la clasificación y valoración de puestos. Las mallas curriculares para la detección de las necesidades de capacitación del recursos humano y su programación y la evaluación al rendimiento o desempeño de las funciones de los servidores de la entidad, la carencia de planificación y ejecución de dichos procesos, originó que la entidad municipal no cuente con la clasificación y valoración de puestos y personal capacitado para el desempeño de sus funciones.

### **2.3. Plan Estratégico Institucional.**

LOSEP (2010), Modelo de Gestión de Recursos Humanos en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia ciudades ante el dinamismo del entorno, los cambios económicos, la innovación tecnológica y las modificaciones socio culturales y por otro, de las exigencias de actores sociales y económicos que buscan concertar aspectos básicos relacionados con la competitividad económica, pero también para explorar la vía del desarrollo sostenible, teniendo como referentes la complejidad de las ciudades contemporáneas y la necesidad de los enfoques multidisciplinarios y

multisectoriales. El Cantón Valencia no es ajeno a esta realidad y por ello surge el Plan Estratégico de Valencia Por lo que se inquirió convocar e interesar a diferentes sectores y actores sociales, gremiales, territoriales.

El Plan Estratégico del Gobierno Local quiere: Modernizar la estructura municipal mediante una Reforma Administrativa, es actualización de la Legislación Cantonal. Renovación tecnológica de las empresas y dependencias de la Municipalidad y fortalecimiento de la gestión de las Juntas Parroquiales y de las Organizaciones Barriales. El plan institucional con sus respectivas políticas y estrategias se dan a conocer en el capítulo IV.

#### **2.4. Base Legal.**

La Ley Orgánica del Servicio Público, expedida mediante Registro Oficial No. 294 de 6 de octubre de 2010, establece el sistema integrado de desarrollo del Talento Humano. Este sistema es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Valencia, con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público municipal.

En el Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011, se expidió el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, cuya finalidad es contar con una reglamentación clara y específica sobre la carrera administrativa, la administración del talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios, y la gestión y desarrollo institucional que mantendrá el GAD Municipal del Cantón Valencia, entidad comprendida en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### 3. MATERIALES Y MÉTODOS

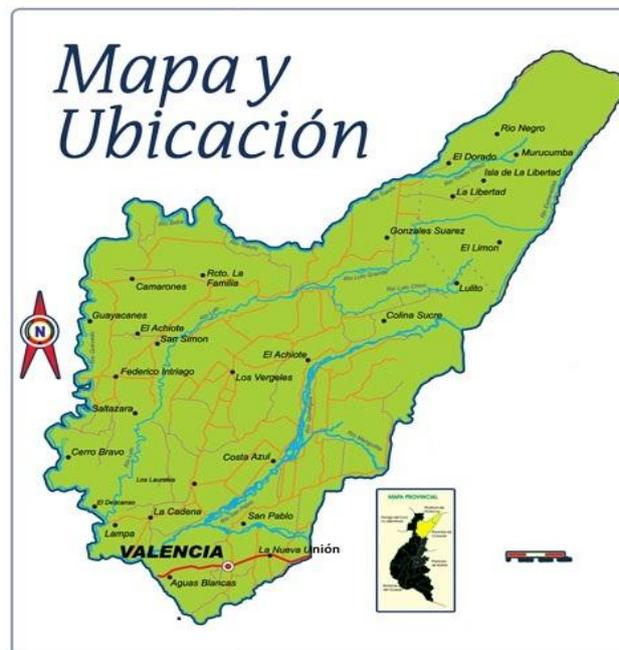
#### 3.1. Materiales.

Exponer, de manera organizada, clara y precisa los métodos, materiales y equipos a emplear para alcanzar los objetivos específicos propuestos, requeridos para tal efecto.

##### 3.1.1. Localización de la investigación.

La investigación se la realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Valencia, ubicada en la ciudad de Valencia.

Figura 1. Mapa de ubicación del cantón Valencia.



### **3.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue documental o bibliográfica por cuanto permitirá obtener la información necesaria mediante el uso de fuente de carácter documental como artículos científicos, internet, tesis, libros, revistas entre otros.

La Investigación de campo por cuanto abordó el problema por medio del contacto directo con la realidad social, a fin de obtener información verídica, de acuerdo con los objetivos planteados. La Investigación Descriptiva porqué describió el fenómeno de la investigación dentro de una circunstancia tiempo-espacio.

### **3.3. Diseño de Investigación.**

La elección del diseño específico depende de los objetivos, las preguntas, el tipo de estudio a realizar y la hipótesis formulada. Se puede utilizar un diseño experimental o no experimental. Para esta investigación se realizó la investigación de diseño experimental para la realización de este proyecto de investigación dando a conocer la problemática y gracias a este tipo de investigación se puede llegar a concluir la investigación con resultados óptimos.

#### **3.3.1. Técnicas utilizadas en la investigación.**

#### **3.3.2. Encuesta.**

En las técnicas, se aplicarán encuestas a los colaboradores de la municipalidad del cantón Valencia.

### **3.3.2 Métodos utilizados en la investigación.**

#### **3.3.3. Método inductivo**

Permitió estudiar en forma particularizada cada variable interviniente en un estudio para posteriormente establecer una opinión acerca de las características que debe manejar la propuesta y sobre todo dejar claro si las políticas y estrategias tendrán o no la aceptación requerida para asegurar su permanencia.

#### **3.3.4. Método Deductivo.**

Brindó la oportunidad de acceder a información teórica sobre otros municipios dedicados a la excelencia de mejorar en bienestar de la ciudadanía y de ahí partir a especificar las características particulares que diferenciarán las políticas y estrategias a fin de lograr la satisfacción de los usuarios. Proporciona las herramientas de recopilación y tratamiento de información cuyo objetivo es establecer la verificación de hipótesis.

Para lograr la aplicación de cada una de estas técnicas, fue necesaria la implementación de un solo instrumento de recopilación de información, como lo es la encuesta, este instrumento es la fuente básica de información que precisamos en diferentes puntos de la investigación, convirtiéndose así en el soporte técnico e inmediato de la recolección de información.

### **3.4. Población y Muestra.**

Considerado como el "Jardín de Los Ríos", es uno de los 13 cantones más jóvenes de la Provincia de Los Ríos, del Ecuador, está localizado en la región litoral del país, a 20 minutos de Quevedo, a 5 horas de la capital Quito y a 3

horas de Guayaquil, entre las coordenadas 0°57'09" de latitud sur y 79°21'11" de longitud oeste, segundo en extensión, con 987.00 Km2.

Debido a que el enfoque de estudio se tomará como parte del universo al total de habitantes que corresponden al grupo de la ciudad de Valencia que son 32,870 habitantes aproximadamente.

Para obtener el tamaño de la muestra de la población objetiva se hará uso de la fórmula de la muestra poblacional de los empleados y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal que son 214 personas que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

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

n= Tamaño de la muestra

N= Población a investigarse

Z= Nivel de confianza 95%= 1,96

p= Proporción esperada 50%= 0,5

q= 50%= 0,5

E= Precisión o error 5%= 0,05

Como se ha obtenido el número de empleados y obreros de la municipalidad del cantón Valencia se realizara la fórmula para determinar la muestra.

**Cuadro 1. Calculo de la muestra poblacional para encuestar a los empleados y obreros de la municipalidad del cantón Valencia año 2014.**

<b>Empleados y Obreros</b>
$n = \frac{(214)(1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 (213) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$ $n = \frac{205,53}{1,49}$ <p><b><math>n = 138 \text{ Personas}</math></b></p>

**Fuente:** Gobierno Provincial de los Ríos (Censo INEC) 2010

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación.**

Una vez realizada la encuesta se procedió a tabular los datos de forma manual, posteriormente se ingresó los datos obtenidos y preguntas en la laptop para la obtención grafica de la encuesta y realizar el análisis e interpretación de estos datos.

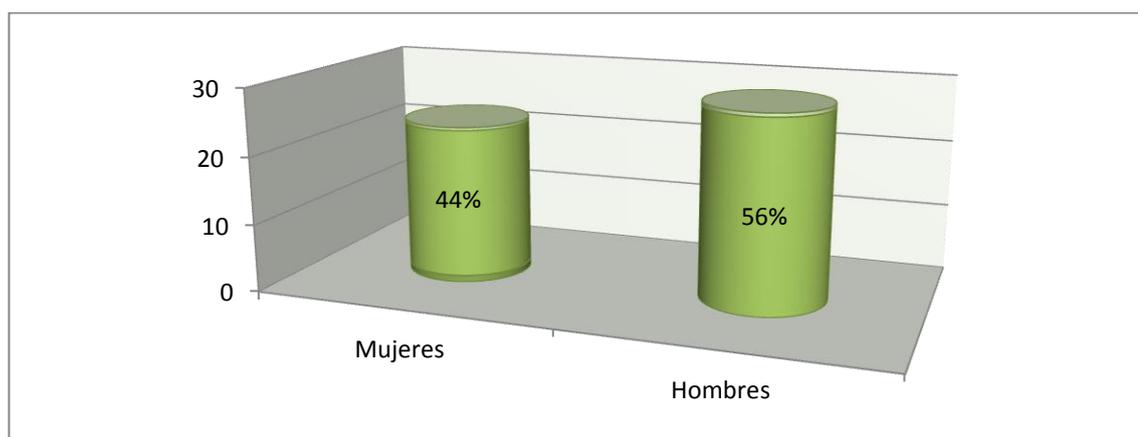
Como son: 50 empleados de ellos constan 47 con nombramiento y 3 con contratos de los cuales 22 son mujeres y 28 hombres. También tenemos 164 obreros de los cuales 16 son con nombramiento y 148 con contratos, 214 población total de los empleados y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

**Cuadro 2. Empleados y empleadas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.**

SEXO	TOTAL	PORCENTAJE
Mujeres	22	44%
Hombres	28	56%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.  
**Elaborado:** Autora.

**Gráfico1. Empleados y empleadas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.  
**Elaborado:** Autora.

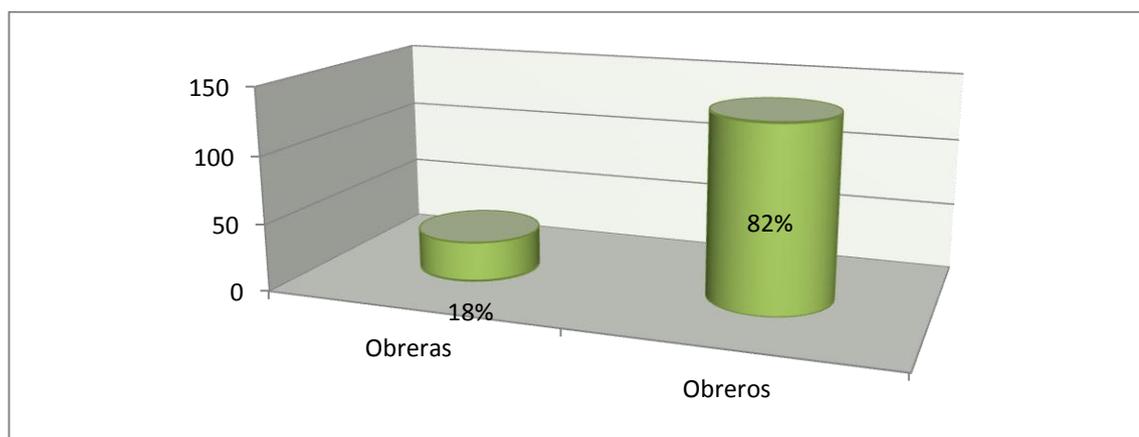
**Cuadro 3. Obreras y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.**

SEXO	TOTAL	PORCENTAJE
Mujeres	29	18%
Hombres	135	82%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Gráfico 2. Obreras y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## **4. RESULTADOS.**

### **4.1. Entrevista realizada al jefe de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.**

La información adquirida mediante la entrevista que se efectuó con él director de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de cantón Valencia. Las preguntas fueron realizadas hipótesis de trabajo y el sustento del marco teórico. Los criterios del Director de dicha Dirección, era la versión precisa para entender las circunstancias que antecedieron a estas propuestas.

#### **1. ¿Considera que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Valencia cuenta con un servicio público de la institución, que fomente y difunda las políticas y estrategias de la Gestión Administrativa actual?**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Valencia no cuenta con un plan de políticas estratégicos para la gestión administrativa más bien da a conocer los servicios que brindan a la ciudadanía y las obras realizadas en cada año mediante una revista anual, que se les entrega en el desfile cívico, sesión solemne y de puerta en puerta para que la ciudadanía esté informada de cada una de las obras que realiza la municipalidad en conjunto con la prefectura dando el apoyo respectivo. Pero si es necesario contar con el diseño de políticas y estrategias que sean de mucha ayuda para mejorar cada día los servicios que se está brindando a la ciudadanía del cantón Valencia.

**2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta la Dirección de Talento Humano y Gestión Servicios Generales?**

La principal dificultad que ahora se encuentra es el no contar con un plan estratégico, y el personal suficientemente capacitado y su puesta en práctica para poder realizar todas las labores con eficacia y además su infraestructura no es la adecuada para plasmar y cumplir sus obligaciones institucionales. Para cual se necesita la implementación de políticas y estrategias que servirán de ayuda para poder salir de estas dificultades y están formen parte de sus respectivas soluciones.

**3. ¿Considera que hace falta un plan estratégico?**

Sí, porque es necesario que toda institución pública cuente con un plan estratégico, es por eso que el Gobierno Autónomo Descentralizado está en la obligación de crear un plan estratégico para medir a mediano y largo plazo de mejor manera, los objetivos análisis estratégicos y metas trazadas, para mejorar los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipal del cantón Valencia.

#### 4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

1. ¿Cree que la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia se encuentra realizando sus funciones con adecuadas políticas y estrategias administrativas?

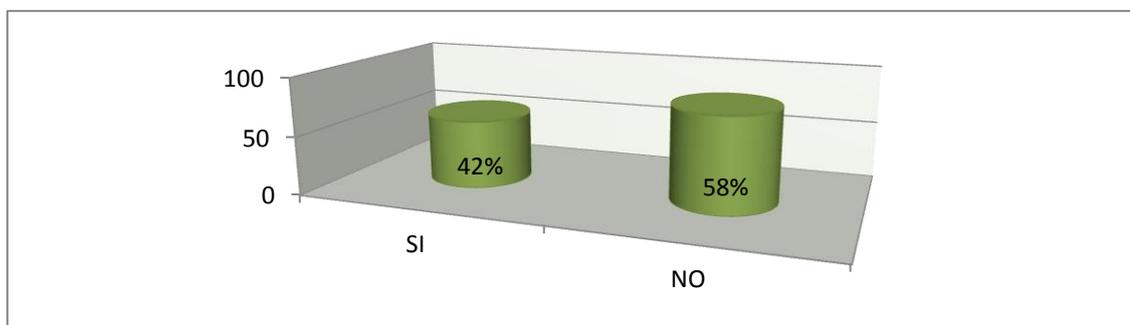
**Cuadro 4. Políticas y estrategias administrativas.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	42%
NO	80	58%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Gráfico 3. Políticas y estrategias administrativas.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Análisis e Interpretación:** El 42% de los encuestados dicen que la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Valencia si se encuentra realizando sus funciones con adecuadas políticas y estrategias administrativas y el 58% opinan que no realizan las funciones con políticas y estrategias administrativas por lo que no cuenta con un plan estratégico.

**2. ¿Considera usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal aplica adecuadamente sus servicios administrativos?**

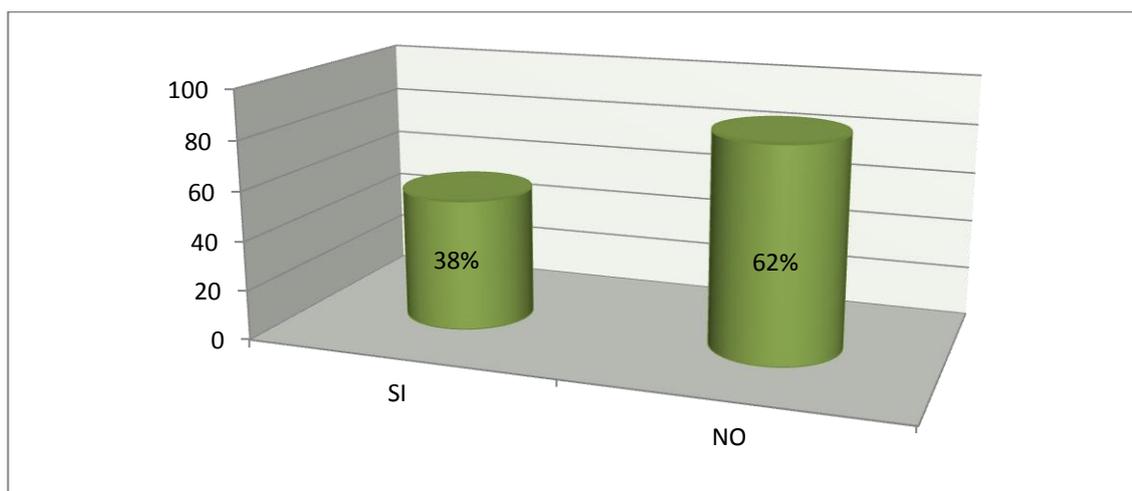
**Cuadro 5. Servicios administrativos.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	38%
NO	85	62%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Gráfico 4. Servicios administrativos.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Análisis e Interpretación:** El 38% de los encuestados opinan que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal si aplica adecuadamente sus servicios administrativos y el 62% opinan que no ya que en la actualidad no tienen un plan estratégico que les de toda la factibilidad para brindar un servicio administrativo de calidad.

3. **¿Considera usted, que al implementar políticas y estrategias en el Dirección de Talento Humano, es importante para el buen funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia?**

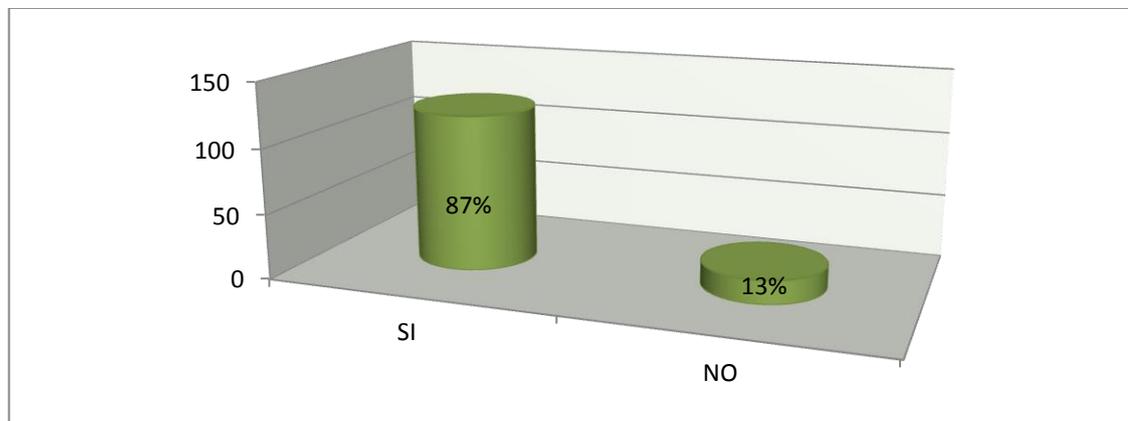
**Cuadro 6. Implementación de políticas y estrategias.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	87%
NO	18	13%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Gráfico 5. Implementación de políticas y estrategias.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Análisis e Interpretación:** el 87% de los encuestados dicen que si consideran que es importante implementar políticas y estrategias en la Dirección de Talento Humano, para el buen funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia y el 13% opinan que no ya que ellos han laborado por varios años y no se ha causado problema trabajar sin políticas y estrategias.

**4. ¿Cree usted, que capacitando al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado, se logrará mejorar los servicios a la ciudadanía?**

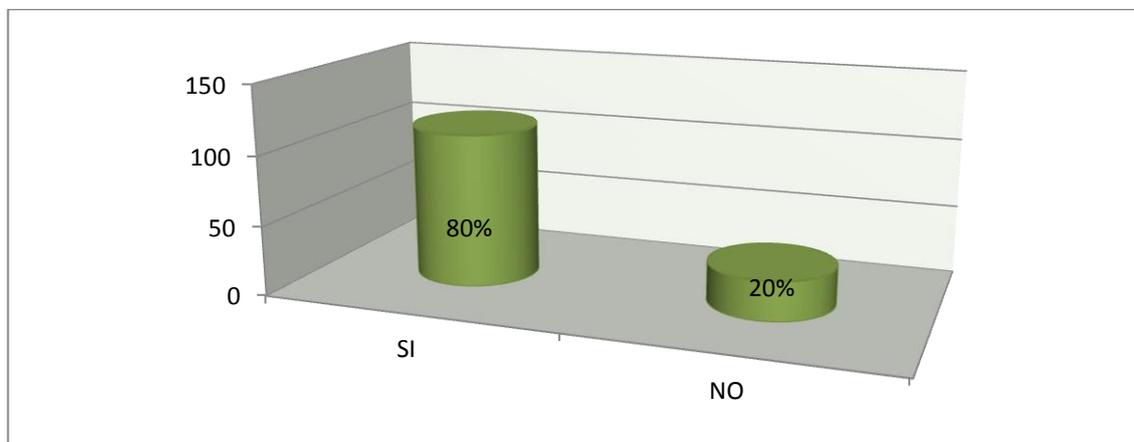
**Cuadro 7. Capacitación al personal de la municipalidad del cantón Valencia.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	110	80%
NO	28	20%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Gráfico 6. Capacitación al personal de la municipalidad del cantón Valencia.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Análisis e Interpretación:** el 80% de los encuestados dicen que si se deben capacitar al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado, ya que se logrará mejorar los servicios a la ciudadanía y el 20% de opinan que ellos trabajan igual con o sin capacitación.

5. ¿Cree que el adecuado diseño de políticas y estrategias que se planteen ayuden al mejoramiento de los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia?

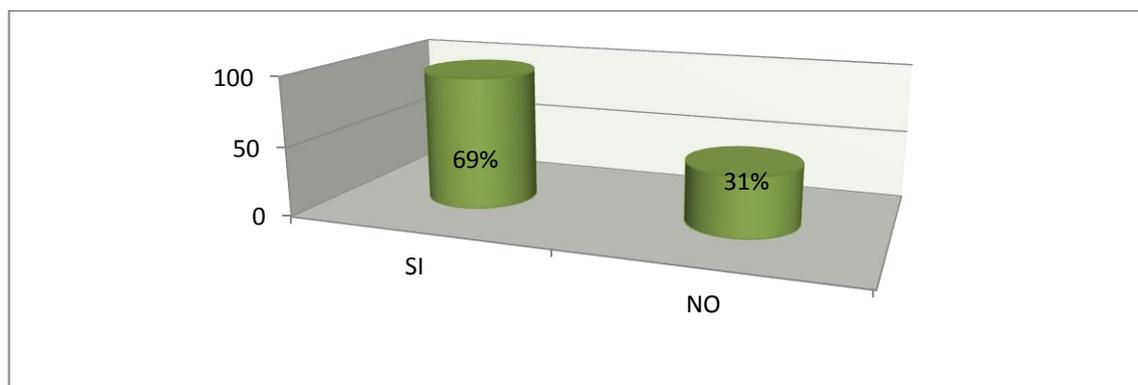
**Cuadro 8. Diseño de Políticas y Estrategias.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	69%
NO	43	31%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Gráfico 7. Diseño de Políticas y Estrategias.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Análisis e interpretación:** El 69% de los encuestados creen que si es adecuado diseño de políticas y estrategias que se planteen ayuden al mejoramiento de los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia mientras el 31% dicen que no que les da lo mismo tener o no diseño de políticas y estrategias.

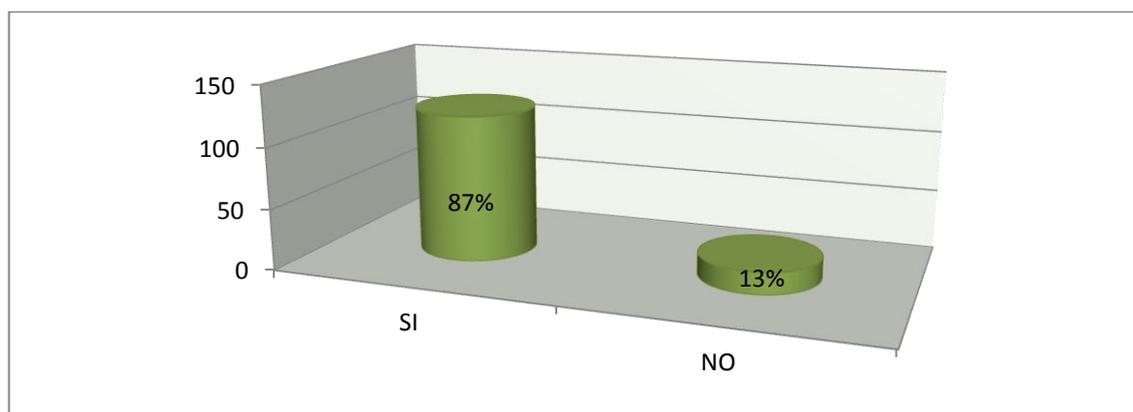
6. ¿Considera importante que la Dirección de Talento Humano, cuente con un Plan Estratégico orientado al mejoramiento de los servicios brindados a la ciudadanía Valenciana para los años venideros?

**Cuadro 9. Importancia de un Plan Estratégico.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	87%
NO	18	13%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.  
**Elaborado:** Autora.

**Gráfico 8. Importancia de un Plan Estratégico.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.  
**Elaborado:** Autora.

**Análisis e interpretación:** el 87% de los encuestados opinan que si es importante que la Dirección de Talento Humano y Servicios Generales, cuente con un Plan Estratégico y el 13% dicen que no es necesario.

**7. ¿Cree usted que con la implementación de un Plan Estratégico se obtendrán las siguientes mejoras?**

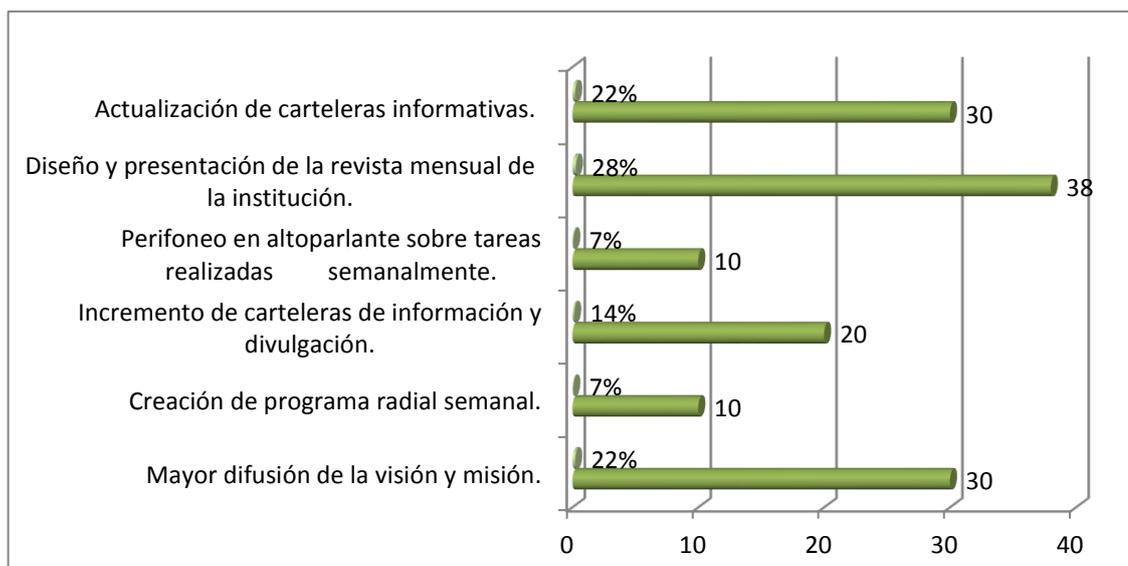
**Cuadro 10. Implementación de un Plan Estratégico.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENT AJE
Mayor difusión de la visión y misión.	30	22%
Creación de programa radial semanal.	10	7%
Incremento de carteleras de información y divulgación.	20	14%
Perifoneo en altoparlante sobre tareas realizadas semanalmente.	10	7%
Diseño y presentación de la revista mensual de la institución.	38	28%
Actualización de carteleras informativas.	30	22%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora

**Gráfico 9. Implementación de un Plan Estratégico.**



**Fuente:** Personal que labora en la Municipalidad del cantón Valencia.

**Elaborado:** Autora.

**Análisis e interpretación:** los encuestados opinan que la implementación de un Plan Estratégico se obtendrán las siguientes mejoras como es la dar a conocer visión y misión, el 22 % opinan que mediante carteles informativos, el 28% que repartiendo revistas mensuales a la ciudadanía para que de esta manera puedan ver cómo está trabajando el Gobierno Autónomo descentralizado, ya que son muy importantes todas estas mejoras para que un plan estratégico sea excelente.

#### **4.1.1. Importancia del diseño de políticas y estrategias.**

El diseñar un plan estratégico con políticas y estrategias adecuadas en la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de cantón Valencia es de gran importancia para mejorar los servicios institucionales en la actualidad. La elaboración del plan estratégico se empieza a partir de la recopilación de la información a través de un cuestionario sobre la misión, visión y factores ambientales internos y externos, aplicados a los funcionarios.

Planificar es el elemento fundamental del éxito, definir estrategias concretas se plantea como una necesidad, para hacer frente a nuevos desafíos presentes en el entorno, las organizaciones deben aplicar diferentes técnicas de gestión, entre las que se destaca la dirección estratégica; esta técnica se revela como un sistema de dirección que permite la incorporación de los resultados de las evaluaciones formales del entorno y de las circunstancias internas de la institución como paso previo a la formulación de objetivos, estrategias y acciones.

Por tanto el plan estratégico se presenta como un instrumento orientado a la producción de decisiones y de acciones que conforman y guían lo que una organización quiere alcanzar. De esta manera surge la necesidad de elaborar un plan estratégico en la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Valencia, el cual que permita mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios, y a su vez obtener resultados positivos que contribuyan a un mejor desempeño organizacional.

La importancia de diseñar un plan estratégico radica en la necesidad de combinar todos los factores de éxito que posee la Dirección de Talento Humano, ya que a partir de estos se podrá potenciar un desarrollo sustentable y sostenible de la misma.

El plan estratégico se inició a partir de un estudio de diagnóstico, de la recopilación de la información a través de un cuestionario aplicado a los funcionarios de las diferentes direcciones y la entrevista en la Dirección de Gestión de Talento Humano, mediante este análisis se logró examinar dicha dirección. La aplicación de un plan estratégico ayudará a orientar de mejor manera los recursos, a cumplir metas y objetivos institucionales y sobre todo a brindar un mejor servicio a los usuarios como son los siguientes:

Elaborar un plan estratégico para la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Valencia con el propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos.

Realizando un análisis FODA de la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, para luego analizar la información recolectada en el análisis FODA, y finalizar con el diseño de objetivos, estrategias y acciones que permitan cumplir con éxito el plan estratégico propuesto.

### **4.1.2. Análisis situacional.**

La matriz FODA muestra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una organización puede relacionarse con sus debilidades y fortalezas internas para generar las estrategias que pueden ser ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

#### **4.1.2.1. Matriz FODA.**

Para la formulación de estrategias se utilizó la matriz FODA en la cual se consideraron todas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas seleccionadas

**Cuadro 11. Matriz FODA.**

	FORTALEZAS.	DEBILIDADES.	ESTRATEGIAS FO O AGRESIVAS.	ESTRATEGIAS DO O CONSERVADORAS.
			Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
<b>AMBIENTE INTERNO.</b>	F1. Buen servicio a los usuarios internos y externos.	D1. Falta de apoyo de las autoridades para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas.	F1, O1, O3.	D1, O1, O2.
	F2. Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios.	D2. Limitada capacitación al personal.	F3, O1 O3.	D1, O2, O3.
	F3. Normas para la gestión del Talento Humano.	D3. Resistencia al cambio.		D3, O1,, O3.
<b>AMBIENTE EXTERNO.</b>	OPORTUNIDADES. AMENAZAS.		ESTRATEGIAS FA O COMPETITIVAS.	ESTRATEGIAS DA O DEFENSIVAS.
			Utilizar las fuerzas para evitar las amenazas.	Reducir las debilidades y evitar las amenazas.
	O1. Apoyo del Ministerio de Relaciones laborales.	A1. Continuos cambios de la autoridad nominadora.		
	O2. Cooperación técnica económica de entidades nacionales.	A2. Reestructura Institucional del estado.	F3, A2, A3.	D2, A2, A3.
	O3. Acceso a nuevas tecnologías de información.	A3. Influencia política en las decisiones de la Dirección de Gestión de Talento Humano de Servicios Generales.		D3, A1, A3.

#### **4.1.2.2. Direccionamiento estratégico.**

La necesidad de un plan estratégico en la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, es urgente puesto que la dirección durante su vida institucional nunca realizó ningún tipo de planificación.

Toda institución que nunca realizó una planificación estratégica, en la Dirección de Gestión de Talento Humano posee una serie de deficiencias, las cuales deben ser rectificadas y enmarcadas al correcto desempeño organizacional; tomando en consideración que la planeación es continua y que debe ser apoyada e identificada por cada miembro de la dirección para el direccionamiento adecuado de la misma.

#### **4.1.2.3. Proceso del Planeamiento Estratégico.**

- **Establecer la Filosofía**, en la Dirección de Gestión de Talento Humano, expresada en la declaración de la Misión, Visión, Valores, Políticas.
- **Desarrollar el Análisis de la Situación Actual o Análisis Interno**, en la Dirección de Gestión de Talento Humano, proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- **Realizar el Análisis Externo o del Entorno**, en la Dirección de Gestión de Talento Humano, determinando las oportunidades y amenazas, circunstancias sobre las cuales no se posee ningún control directo.

- **Determinar los Objetivos, Estrategias y Planes de Acción** en la Dirección de Gestión de Talento Humano.
- **Implementar el Plan de Acción**, en la Dirección de Gestión de Talento Humano.

**Figura 2. Procesos del planeamiento estratégico.**



#### 4.1.2.4. Establecimiento de la Misión.

Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y con el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

##### 4.1.2.4.1. Propuesta de la Misión.

La Dirección de Gestión del Talento Humano, administra el sistema integrado de gestión del personal y remuneraciones con personal competente y

motivado, alcanzando el desarrollo profesional y personal de sus integrantes para brindar un servicio eficiente y eficaz a los usuarios.

#### **4.1.2.5. Establecimiento de la Visión.**

El Gobierno Local para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo del desarrollo de la región y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gestione productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos, que asegure la calidad de vida de la población

##### **4.1.2.5.1. Propuesta de la Visión.**

La Dirección de Gestión del Talento Humano, liderará la gestión del talento humano garantizando la provisión y el desarrollo del personal con valores de honestidad, responsabilidad y transparencia, para satisfacer las necesidades de los usuarios.

##### **4.1.2.6. Valores Propuestos.**

- **Honestidad**, para La Dirección de Gestión del Talento Humano, es fundamental que el personal se comporte y exprese sus pensamientos con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia, demostrando que las actividades están basadas en el resguardo de los intereses nacionales.
- **Templanza**, las funcionarias, funcionarios, servidoras y servidores, obreras u obreros públicos deberán desarrollar sus actividades con

respeto y agilidad, usando las prerrogativas propias de su cargo y los medios que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Evitando cualquier actitud indebida que pudiera poner en duda su honestidad o su predisposición para el cumplimiento de sus deberes.

- **Responsabilidad**, los funcionarios, funcionarias, servidoras y servidores, obreras u obreros públicos deberán esforzarse honestamente para cumplir con sus deberes. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un funcionario/a o servidor/a público, mayor es su responsabilidad para el cumplimiento de las disposiciones constantes en la Constitución, la LOSEP, asumiendo siempre las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado.
- **Respeto**, en La Dirección de Gestión del Talento Humano, se tiene presente que la consideración y el respeto hacia los demás es imperativo para desarrollar las actividades de trabajo.
- **Liderazgo**, los encargados de la Dirección de Gestión del Talento Humano buscan influir en el personal del Ministerio del Interior en Tungurahua a través del proceso de comunicación, al logro de metas y objetivos.
- **Discreción**, las funcionarias, funcionarios, servidoras y servidores, obreras u obreros públicos deben guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o por ocasión del ejercicio de sus funciones, la información institucional será proporcionada de conformidad con la ley, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que

regulan el secreto o la reserva administrativa, según disponen las leyes correspondientes.

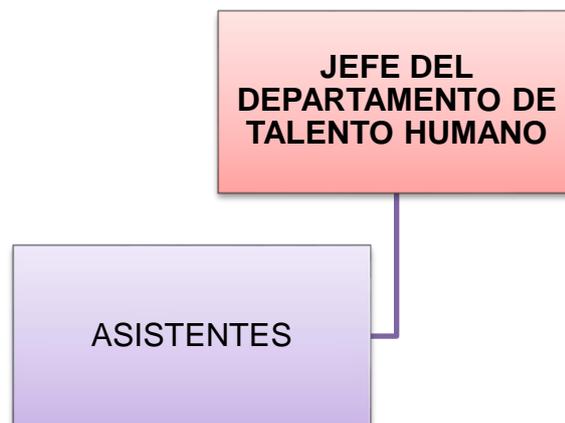
#### **4.1.3. Políticas Propuestas.**

Las políticas que debe cumplir la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Valencia, para cumplir con su misión y poder alcanzar su visión son las siguientes:

- **Confidencialidad total en el manejo de información**, es la confianza y con seguridad se trata de una propiedad de la información que se pretende garantizar el acceso a las personas autorizadas.
- **Mejoras continuas en acciones preventivas y correctivas**, llevar un proceso es una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman elementos y dar seguimiento y mediación continúa para así obtener las mejoras que se espera.
- **Calidad**, mejorar de forma continua los procesos de cumplir la Dirección de Gestión del Talento Humano, y el rendimiento operativo de los funcionarios para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de los usuarios, para el cumplimiento de la misión y visión de la Dirección.
- **Orientación al Usuario**, vocación de los funcionarios y servidores de cumplir la Dirección de Gestión del Talento Humano, para la atención y satisfacción de las necesidades de los usuarios internos.

- **Capacitación**, las funcionarias, funcionarios, servidoras y servidores, obreras u obreros públicos deben capacitarse para el mejor desempeño de las funciones a su cargo, según lo determinan la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP y su Reglamento, para lo cual la cumplir la Dirección de Gestión del Talento Humano, planificará anualmente un calendario de capacitación para el personal de la institución de conformidad con el cargo y función que desempeña. Por lo tanto, en cumplir la Dirección de Gestión del Talento Humano, el capital intelectual de la gente es uno de los mayores recursos ya que es un compromiso mantener un grupo de trabajo entrenado y capacitado para cumplir con las responsabilidades.

**Figura 3. Organigrama del Departamento de Talento Humano.**



#### **4.1.3.1. Funciones del Personal del Departamento.**

Jefe de la dirección: Responsable de lograr el posicionamiento del Gobierno Municipal en la opinión pública, a través de todas las actividades que se realicen.

Asistentes del Jefe de la dirección: Son dos personas encargadas de trabajar directamente con el Jefe para que se cumpla la función de la dirección y los representantes del mismo en su ausencia.

#### **4.1.3.2. Matrices de Estrategias.**

Mediante el cruce de las variables desarrolladas en cada una de las estrategias que forman parte del plan propuesto para la Dirección de Talento Humano.

A continuación de la matriz FODA se da a conocer las combinaciones Fortalezas y Oportunidades para generar estrategias agresivas; Debilidades y Oportunidades para desarrollar estrategias conservadoras; Fortalezas y Amenazas para generar estrategias competitivas y finalmente Debilidades y Amenazas para formular estrategias defensivas.

**Cuadro 12. Matriz de Estrategias Agresivas (FO).**

<p><b>OPORTUNIDADES/ FORTALEZAS</b></p>	<p><b>O1.</b> Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	<p><b>O2.</b> Cooperación técnica y económica de entidades nacionales.</p>	<p><b>O3.</b> Acceso a nuevas tecnologías de información.</p>
<p><b>F1.</b> Buen servicio a los usuarios internos y externos.</p>	<p><b>F1 - O1:</b> Desarrollar planes de capacitación para el personal, con el fin de mejorar el servicio.</p>	<p><b>F1 - O2:</b> Capacitar permanentemente al personal a través de programas promovidos por diversas entidades.</p>	<p><b>F1 - O3:</b> Fortalecer la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales mediante la innovación tecnológica.</p>
<p><b>F2.</b> Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios.</p>		<p><b>F2 - O2:</b> Lograr un número considerable de becas para la capacitación del personal.</p>	<p><b>F2 - O3:</b> Actualizar y mejorar los conocimientos informáticos del personal para la automatización de procesos de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>
<p><b>F3.</b> Normas para la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>		<p><b>F3 - O1:</b> Acceder a talleres de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales</p>	<p><b>F3 - O2:</b> Adquirir el equipamiento y la formación técnica del personal mediante la cooperación de otras entidades.</p>

**Cuadro 13. Matriz de Estrategias Conservadoras (DO).**

<p><b>OPORTUNIDADES/ DEBILIDADES</b></p>	<p><b>O1.</b> Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	<p><b>O2.</b> Cooperación técnica y económica de entidades nacionales.</p>	<p><b>O3.</b> Acceso a nuevas tecnologías de información.</p>
<p><b>D1-</b> Falta de apoyo de la autoridad nominadora para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas.</p>	<p><b>D1 - O1:</b> Establecer acuerdos mínimos de apoyo a mediano y largo plazo con la autoridad nominadora, Ministerio de Relaciones Laborales para el cumplimiento de objetivos de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>		
<p><b>D2.</b> Limitada capacitación al personal.</p>	<p><b>D2 - O1:</b> Establecer un plan anual de capacitación en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	<p><b>D2 - O2:</b> Desarrollar planes de incentivos laborales y/o beneficios para que los funcionarios reflejen su rendimiento.</p>	
<p><b>D3.</b> Resistencia al cambio.</p>	<p><b>D3 - O1:</b> Desarrollar programas de capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo a fin de lograr la integración del personal.</p>		<p><b>D3 - O3:</b> Mejorar los sistemas de comunicación a través de la aplicación de nuevas tecnologías y acceder a la información institucional de manera oportuna.</p>

**Cuadro 14. Matriz de Estrategias Competitivas (FA).**

<p><b>AMENAZAS/ FORTALEZAS</b></p>	<p><b>A1.</b> Continuos cambios de la autoridad nominadora.</p>	<p><b>A2.</b> Reestructura Institucional del Estado.</p>	<p><b>A3.</b> Influencia política en las decisiones de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>
<p><b>F1.</b> Buen servicio a los usuarios internos y externos.</p>	<p><b>F1 - A1:</b> Realizar campañas de difusión del buen servicio que brinda la Dirección de Talento Humano a los usuarios internos y externos.</p>		
<p><b>F2.</b> Pagos oportunos de remuneraciones y beneficios a los funcionarios.</p>		<p><b>F2 - A2:</b> Creación de talleres de emprendimiento para dotar al personal de nuevas competencias para que puedan desarrollar otras actividades.</p>	
<p><b>F3.</b> Normas para la gestión del Talento Humano.</p>	<p><b>F3 - A1:</b> Socializar las normas vigentes de la gestión del Talento Humano para evitar injerencias externas e internas.</p>		

**Cuadro 15. Matriz De Estrategias Defensivas (DA).**

<p><b>AMENAZAS/ DEBILIDADES</b></p>	<p><b>A1.</b> Continuos cambios de la autoridad nominadora.</p>	<p><b>A2.</b> Reestructura Institucional del Estado.</p>	<p><b>A3.</b> Influencia política en las decisiones de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>
<p><b>D1.</b> Falta de apoyo de la autoridad nominadora para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas.</p>	<p><b>D1 - A1:</b> Realizar reuniones mensuales de trabajo con la autoridad nominadora para analizar el desarrollo y cumplimiento de actividades.</p>		
<p><b>D2.</b> Limitada capacitación al personal.</p>			<p><b>D2 - A3:</b> Transparentar los procesos de reclutamiento y selección desarrollados en la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>
<p><b>D3.</b> Resistencia al cambio.</p>	<p><b>D3 - A1:</b> Gestionar el financiamiento extrapresupuestario para desarrollar programas de motivación y capacitación del personal.</p>		

#### 4.1.3.3. Plan de acción.

**Objetivo Estratégico 1:** Fortalecer las competencias del personal que trabaja o/y presta sus servicios al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia con el direccionamiento de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.

**Cuadro 16. Objetivo estratégico 1.**

ESTRATEGIAS.	ACCIONES.	META.	INDICADOR DE GESTION.	FORMULA DE CÁLCULO.	RESULTADO ESPERADO.
F1 - O1.	Desarrollar un diagnóstico de las necesidades del personal enfocados a la satisfacción al usuario.	Personas encuestadas.	Encuestas realizadas	Número de personas encuestadas.	Encuestar a todo el personal de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.
Elaborar un plan de capacitación para el personal, con el fin de mejorar el servicio.	Organizar los eventos de capacitación requeridos.	Preparar 5 eventos de capacitación en el año.	Eventos de capacitación organizados.	Eventos priorizados en capacitación.	5 eventos de capacitación organizados en orden de prioridad.
	Estructurar e plan de capacitación.	Plan con los 5 eventos de capacitación.	Plan de capacitación.	Evento del plan/ eventos requeridos.	Plan de capacitación.

F3 - O1.	Obtener la información sobre los eventos de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales	Planificar los eventos de capacitación.	Plan de capacitación anual.	Plan de capacitación anual / plan de capacitación anual.	Detalle de los eventos de plan de capacitación.
Acceder a talleres de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Analizar los eventos de capacitación que son de interés para la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Realizar 3 eventos de capacitación trimestral	Eventos de capacitación desarrollados.	Eventos de capacitación desarrollados	Eventos de capacitación analizados y seleccionados.
	Reuniones con la Autoridad Nominadora para lograr la participación en los eventos.	Coordinación con la autoridad nominadora.	Plan de capacitación aprobado.	Plan de capacitación aprobado.	Aprobación de los eventos de plan de capacitación anual.

**Objetivo Estratégico 2:** Proveer los procesos que realiza el personal para el mejoramiento de los servicios institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia bajo la responsabilidad de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.

**Cuadro 17. Objetivo estratégico 2.**

ESTRATEGIAS.	ACCIONES.	META.	INDICADOR DE GESTION.	FORMULA DE CÁLCULO.	RESULTADO ESPERADO.
F3 - O2.	Realizar un diagnóstico del equipamiento requerido para la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Adquirir el equipamiento de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Eventos de motivación trimestral organizados.	Numero de recursos materiales adquiridos.	Necesidades y especificaciones del equipamiento.
Adquirir el equipamiento y la formación técnica del personal mediante la cooperación de otras entidades.	Analizar y sugerir las entidades nacionales que estarían dispuestas a contribuir con la institución.	Contar con el apoyo de al menos 2 entidades Nacionales.	Eventos de motivación trimestral organizados.	Número de entidades y colaboradores.	Listado de entidades dispuestas a apoyar.
	Proponer y coordinar con la autoridad nominadora los convenios que permitan la obtención del equipamiento y la formación técnica del personal.	Disponer de al menos 2 convenios en el año.	Eventos de integración realizados.	Número de convenios ejecutados.	Convenios elaborados.

F3 - O1.	Realizar un diagnóstico de las necesidades de personal en temas informáticos	Identificar las necesidades informáticas del personal.	Total de necesidades informáticas diagnosticadas.	Numero de necesidades informáticas satisfechas / total de necesidades informáticas diagnosticadas.	Detalle de necesidades informáticas.
Acceder a talleres de capacitación programados por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Programar talleres de capacitación para que se transmita al personal los conocimientos y habilidades sobre temas informativos.	Talleres de capacitación informática.	Numero de talleres de capacitación informática en el año.	Talleres de capacitación informática efectuados / total de talleres de capacitación.	Detalle de eventos para mejorar las competencias y destrezas informáticas del personal.

**Objetivo Estratégico 3:** Motivar el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia con la coordinación de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.

**Cuadro 18. Objetivo estratégico 3.**

ESTRATEGIAS.	ACCIONES.	META.	INDICADOR DE GESTION.	FORMULA DE CÁLCULO.	RESULTADO ESPERADO.
D2 - O2.	Analizar el desempeño de los funcionarios, propendiendo el desarrollo de las capacidades, habilidades, destrezas y logros del personal a través de premios reconocimientos y ascensos.	Planificar eventos de motivación trimestral.	Eventos de motivación trimestral organizados.	Numero de eventos de motivación presentados.	Desempeño eficiente y valorado y recomendado del personal.
Desarrollar planes de incentivos laborales y(o) beneficios para los funcionarios que reflejen su rendimiento.	Elaborar los planes de incentivos laborales con aprobación de la autoridad nominadora.	Eventos de motivación al personal por año.	Eventos de motivación trimestral organizados.	Eventos de motivación.	Plan de incentivos.
D2-A2	Programar actividades que permitan fortalecer los lazos de amistad y compañerismo del personal a través de actividades sociales deportivas y culturales.	Organizar eventos de integración.	Eventos de integración realizados.	Eventos priorizados.	Programa de actividades.

Fomentar programas de integración de los funcionarios de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Coordinar el desarrollo de las actividades de integración.	Realizar 3 eventos de integración por año.	Eventos de integración organizados.	Numero de eventos desarrollados.	Definición de eventos de integración.
	Gestionar con el gobernador el desarrollo de las actividades programadas.	Eventos de integración al año.	Eventos de integración desarrollados.	Numero de eventos desarrollados.	Aprobación de los eventos para mejorar el compañerismo y la calidad laboral.

**Objetivo Estratégico 4:** Potenciar los sistemas de comunicación para mantener informado al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia mediante la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.

**Cuadro 19. Objetivo estratégico 4.**

ESTRATEGIAS.	ACCIONES.	META.	INDICADOR DE GESTION.	FORMULA DE CÁLCULO.	RESULTADO ESPERADO.
D3 - O3.	Solicitar se incorpore una plataforma tecnológica virtual (página WEB) para dar a conocer sobre las actividades que desarrolla la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Desarrollar un link en la página web Institucional para dar a conocer sobre la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Actualizaciones de la página Web institucional.	Numero de actualizaciones de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales de la página WEB institucional al año.	Link de la Dirección de Gestión del Talento Humano y Servicios Generales a la página WEB institucional.
Mejorar los sistemas de comunicación a través de la aplicación de nuevas tecnologías y acceder a la información institucional de manera oportuna.	Involucrar al personal de Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales en el uso de la plataforma tecnológica virtual (página WEB).	Desarrollar talleres Informativos sobre el uso de la Página WEB.	Talleres informativos ejecutados.	Número de funcionarios que conocen la página web/Personal.	Conocimiento y aplicación de la página web/ personal de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.

F1 - A1.	Elaborar documentos de difusión (trípticos, hojas volantes, banners) para que la ciudadanía conozca las actividades que realiza la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Distribuir 50 documentos de difusión a los usuarios que visiten el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.	Documentos de difusión entregados.	Eventos priorizados.	Documentos de difusión distribuidos/ total de documentos de difusión elaborados.
Realizar campañas de difusión del buen servicio de Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Redactar boletines de prensa mensuales para difundir el quehacer de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.	Establecer boletines trimestrales sobre temas de interés ciudadano.	Boletines de temas realizados.	Numero Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales de publicaciones realizadas, publicaciones planificadas.	Boletines de prensa redactados.
F3 - A1.	Reproducir las normas de los subsistemas de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales vigentes.	Reproducir 5 normas para todo el personal.	Normas reproductivas.	Números de normas reproductivas/ N° de normas vigentes.	Aplicaciones de las normativas de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.

<p>Socializar las normativas vigentes de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>	<p>Difundir al personal normas que aplica la Dirección de Gestión de talento Humano y Servicios Generales para lograr su colaboración y comprensión en la ejecución.</p>	<p>Realizar una reunión informativa sobre las normativas de la Dirección de gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>	<p>Conocimiento de la normatividad de la Dirección de Gestión de Talento Humano y Servicios Generales.</p>	<p>Número de personas que conocen las normativas /personal de la Dirección de Gestión del Talento Humano y Servicios Generales.</p>	<p>Personal con conocimiento de las normas reproducidas.</p>
---	--	--	--	---	--

## 4.2. DISCUSIÓN

La aplicación de políticas y estrategias mediante un plan estratégico si permite el mejoramiento óptimo del desempeño de los servicios que brinda la municipalidad del cantón Valencia, mediante la aplicación de políticas y estrategias adecuadamente que servirán para el funcionamiento de sus áreas específicas de trabajo que servirán de aporte para el mejoramiento de la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia y haciendo referencia a estos dos grandes autores que dan a conocer la importancia de contar con políticas y estrategias adecuadas.

Existen diversos criterios en torno al significado de estrategia. Fernández (2011), “Las estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura”.

Schröder (2004). Las políticas no sólo deben normar a la empresa y sus trabajadores, sino principalmente generar confianza.

El propósito fundamental del diseño de políticas y estrategias es seguir un fin común que ambos de los autores hacen referencia que es de mucha importancia y de gran ayuda el contar con estas dos grandes estructuras que son las políticas y estrategias. Que permiten desarrollar apropiadamente el diseño de políticas y estrategias para que ayuden a la ciudadanía.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES.

De acuerdo a la investigación de la encuesta y entrevista obtenidas se dan a conocer las siguientes conclusiones:

- Al no contar con un plan estratégico para la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de cantón Valencia, ha contribuido a que solo el 58 % del personal del mismo, se encuentra realizando sus funciones con adecuadas políticas y estrategias administrativas y el 42% de los encuestados dicen que la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Valencia si se encuentra realizando sus funciones con adecuadas políticas y estrategias administrativas.
- El 69% de los encuestados creen que si es necesario el diseño de políticas y estrategias ayudando al mejoramiento de los servicios que brinda la Municipalidad del cantón Valencia mientras el 31% dicen que no, porque tendrían que poner en práctica las política y estrategias a diseñar y es algo tedios pero sería de gran ayuda el diseño de policías y estrategias, esperando que no sea en vano.
- Los encuestados opinan que la implementación de un plan estratégico se obtendrán las siguientes mejoras como es la dar a conocer visión y misión, el 22 % opinan que mediante carteles informativos, el 28 que repartiendo revistas mensuales a la ciudadanía para que de esta manera puedan ver cómo está trabajando el Gobierno Autónomo descentralizado, ya que son muy importantes todas estas mejorar para que un plan estratégico sea excelente.

## **5.2. RECOMENDACIONES.**

De acuerdo a la investigación de la encuesta y entrevista obtenidas se dan a conocer las siguientes conclusiones:

- El jefe de la Dirección de Gestión de Talento, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Valencia, debería considerar el diseño de políticas y estrategias para luego ser aplicadas y den el resultado esperado, como es mejorar los servicios institucionales y así fomentar el desarrollo de la dirección, de acuerdo a la Visión y Misión de la institución.
- Desarrollar apropiadamente el diseño de políticas y estrategias para que ayuden al mejoramiento de los servicios que brinda a la ciudadanía, vinculadas con las acciones que se encuentra realizando el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.
- Se debe implementar un plan de capacitaciones, que servirá de mucha ayuda para los servidores y servidoras, así poder ir mejorando los servicios institucionales ya que son para el bienestar de la ciudadanía, que de esta manera se permitirá el desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

**CAPÍTULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## **6. BIBLIOGRAFÍA.**

### **6.1. Literatura citada.**

Aren Alvin, Beasley Mark S., Elder Randal J. (2008). Planificación estratégica un enfoque integral. México. Pearson Educación.

Borges, Andrade y otros. (2013). CIAT Planificación Estratégica.

Carneiro Manuel, (2010). Dirección Estratégica Innovadora.

Martínez Daniel, (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mandos. Ediciones La Coruña, España: Netbiblo. p. 35 – 38.

Certo Samuel, Peter Paul (2010). Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill. p. 104 – 111.

Chandler Alfred. (2010). Estrategias y estructura en la historia de la industria. MIT press. Cambridge.

Chiavenato Idalberto. (2010). Administración de recursos humanos. Los Ángeles, California: Mac Graw-Hill. p. 12 – 18.

Fernández Andrés. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid, España: Díaz de Santos S.A. p. 7

Garrido Buj, Santiago. (2009) Dirección estratégica. Segunda edición. Madrid. Mc. Graw Hill / interamericana de España. p. 125 – 128.

Hornos, Araque y Abad (2008). Guía práctica para mejorar un plan estratégico. Madrid. p. 45 – 51.

Hunger David, Wheelen Thomas L. (2009). Administración estratégica y políticas de negocios conceptos y casos. Décima edición. España. p. 125 – 131.

Ley Orgánica de Servicio Público; LOSEP

Manual de descripción, valoración, clasificación de puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia; Mayo 2013.

Martínez, D. y Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid, España: Díaz de Santos S.A. p. 8

Menguzzato y Renau, (2011): La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ediciones Ariel. p. 17 – 21.

Norton David y Kaplan Robert. Mapas Estratégicos. Gestión 2000. Barcelona. 2009.

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Municipal del cantón Valencia.

Rodríguez Adolfo. (2010). Financiamiento del desarrollo de las estrategias. Santiago de Chile.

Sainz, Joaquín. (2012). El plan estratégico en la práctica. Tercera edición. España: Esic. p. 39.

Schröder, Peter (2004). Estrategias políticas. Fundación Friedrich Nauman. México. p, 14 – 21.

Steiner, George A (2011). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.: Continental.

Zabala Hugo. (2010). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Medellín, Colombia: Educc. pp. 25 – 26.

### **Linkografía.**

<http://www.gerencia.blogia.com/2008/021501-la-politica-empresarial.php>.

[http://www.monografias.com/trabajos17/participacion-civil/participacion-civil.shtml#ixzz3RfVCRPRw\\_](http://www.monografias.com/trabajos17/participacion-civil/participacion-civil.shtml#ixzz3RfVCRPRw_)

<http://www.monografias.com/trabajos79/plan-estrategico-reposicionar-complejo-recreacional/plan-estrategico-reposicionar-complejo-recreacional.shtml#ixzz2f6lVdcgl>.

## **CAPÍTULO VII**

### **ANEXOS**

## **Anexo 1. Entrevista realizada al Director de Talento Humano y Servicios Generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.**



### **ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y SERVICIOS GENERALES DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN VALENCIA.**

1. ¿Considera que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Valencia cuenta con un servicio público de la institución, que fomente y difunda las políticas y estrategias de la Gestión Administrativa actual?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta la Dirección de Talento Humano y Gestión Servicios Generales?
3. ¿Considera que hace falta un plan estratégico?

**Anexo 2. Encuesta realizada a los empleados y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL**

**ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE GOBIERNO AUTONOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN VALENCIA.**

1. **¿Cree que la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Valencia se encuentra realizando sus funciones con adecuadas políticas y estrategias administrativas?**

Sí

No

2. **¿Considera usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal aplica adecuadamente sus servicios administrativos?**

Sí

No

3. **¿Considera usted, que al implementar políticas y estrategias en el Departamento de Talento Humano, es importante para el buen funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia?**

Sí

No

4. **¿Cree usted, que capacitando al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado, se logrará mejorar los servicios a la ciudadanía?**

Sí

No

5. **¿Cree que el adecuado diseño de políticas y estrategias que se planteen ayuden al mejoramiento de los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia?**

Sí

No

6. **¿Considera importante que la Dirección de Talento Humano, cuente con un Plan Estratégico orientado al mejoramiento de los servicios brindados a la ciudadanía Valenciana para los años venideros?**

Sí

No

**7. Cree que con la implementación de un Plan Estratégico se obtendrán las siguientes mejoras:**

- Mayor difusión de la Visión y Misión.
- Creación de programa radial semanal.
- Incremento de carteleras de información y divulgación.
- Perifoneo en altoparlante sobre tareas realizadas semanalmente.
- Diseño y presentación de la revista mensual de la institución.
- Actualización de carteleras informativas.
- No ha existido ninguna mejora.

### **Anexo 3. Losep, título v de la administración técnica del talento humano. Capítulo 1, del sistema de desarrollo del talento humano del sector público.**

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Art. 54.- De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

### **Anexo 4. Losep, capítulo 2 del subsistema de planificación del talento humano.**

Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Art. 56.- De la planificación institucional del talento humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados. Las Unidades de Administración del

Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente.

Esta norma no se aplicará a los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y a las entidades sujetas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

Art. 57.- De la creación de puestos.- El Ministerio de Relaciones Laborales aprobará la creación de puestos a solicitud de la máxima autoridad de las instituciones del sector público determinadas en el artículo 3 de esta ley, a la cual se deberá adjuntar el informe de las unidades de administración de talento humano, previo el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas en los casos en que se afecte la masa salarial o no se cuente con los recursos necesarios.

Se exceptúan del proceso establecido en el inciso anterior los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, las universidades y escuelas politécnicas públicas y las entidades sometidas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 58.- De los contratos de servicios ocasionales.- La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.

La contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante; en caso de que se superare dicho porcentaje deberá contarse con la autorización previa del Ministerio de Relaciones Laborales, estos contratos no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso. Se exceptúa de este porcentaje a aquellas instituciones u organismos de reciente creación que deban incorporar personal bajo esta modalidad, hasta que se realicen los correspondientes concursos de selección de méritos y oposición y en el caso de puestos que correspondan a proyectos de inversión o comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior. Por su naturaleza, este tipo de contratos no generan estabilidad.

El personal que labora en el servicio público bajo esta modalidad, tendrá relación de dependencia y derecho a todos los beneficios económicos contemplados para el personal de nombramiento, con excepción de las indemnizaciones por supresión de puesto o partida o incentivos para jubilación. Las servidoras o servidores públicos sujetos a este tipo de contrato no ingresarán a la carrera del servicio público, mientras dure su contrato.

Para las y los servidores que tuvieran suscritos este tipo de contratos, no se concederá licencias y comisiones de servicios con o sin remuneración para estudios regulares o de posgrados dentro de la jornada de trabajo, ni para prestar servicios en otra institución del Sector Público.

Este tipo de contratos, por su naturaleza, de ninguna manera representará estabilidad laboral en el mismo, ni derecho adquirido para la emisión de un nombramiento permanente, pudiendo darse por terminado en cualquier momento, lo cual podrá constar del texto de los respectivos contratos.

La remuneración mensual unificada para este tipo de contratos, será la fijada conforme a los valores y requisitos determinados para los puestos o grados establecidos en las Escalas de Remuneraciones fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual expedirá la normativa correspondiente.

El contrato de servicios ocasionales que no se sujete a los términos de esta Ley, será causal para la conclusión automática del mismo y originará en consecuencia la determinación de las responsabilidades administrativas, civiles o penales de conformidad con la ley.

En caso de necesidad institucional se podrá renovar por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales salvo el caso de puestos comprendidos en proyectos de inversión o en la escala del nivel jerárquico superior.

Art. 59.- Convenios o contratos de pasantías y prácticas.- Las instituciones del sector público podrán celebrar convenios o contratos de pasantías con estudiantes de institutos, universidades y escuelas politécnicas, respetando la equidad y paridad de género, discapacidad y la interculturalidad, así mismo, las instituciones del Estado podrán celebrar convenios de práctica con los establecimientos de educación secundaria.

Por estos convenios o contratos no se origina relación laboral ni dependencia alguna, no generan derechos ni obligaciones laborales o administrativas, se caracterizan por tener una duración limitada y podrán percibir un reconocimiento económico, establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 60.- De la supresión de puestos.- El proceso de supresión de puestos procederá de acuerdo a razones técnicas, funcionales y económicas de los organismos y dependencias estatales. Se realizará con la intervención de los Ministerios de Relaciones Laborales, de Finanzas; y, la institución o entidad objeto de la supresión de puestos, para las entidades del Gobierno Central.

Este proceso se llevará a cabo bajo los principios de racionalización, priorización, optimización y funcionalidad, respondiendo a instancias de diagnóstico y evaluación. Los dictámenes de los ministerios no rigen para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, universidades y escuelas politécnicas públicas; y, las sometidas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En caso de puestos vacantes que deben ser suprimidos por las razones señaladas podrá prescindirse del dictamen del Ministerio de Finanzas. La supresión de puesto implica la eliminación de la partida respectiva y la prohibición de crearla nuevamente durante dos años, salvo casos debidamente justificados mediante el respectivo informe técnico de la unidad de administración de talento humano.

El cambio de denominación no significa supresión del puesto. La entidad que suprima partidas, no podrá celebrar contratos ocasionales en el ejercicio fiscal en curso, en puestos de la misma denominación. Para la supresión de puestos no se considerarán los puestos que ocupen las personas con discapacidad severa o quienes tengan a su cuidado y responsabilidad un hijo, cónyuge, conviviente en unión de hecho o progenitor con un grado severo de discapacidad, debidamente certificado por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

## **Anexo 5. Losep, capítulo 5 de la formación y la capacitación.**

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

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

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

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

Art. 74.- Incumplimiento de obligaciones.- En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en las letras a), d), f) e i) del artículo 47 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

Art. 75.- Del pago de honorarios a instructores.- Las servidoras y los servidores públicos que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de

capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva.

## **Anexo 6. Losep, capítulo 6 del subsistema de evaluación del desempeño.**

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley. La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,

- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora. La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

## **Anexo 7. Subproceso de la Dirección de Talento Humano y Servicios Generales.**

**Artículo 64-** Son competencias del/de la Jefe/a de la UATH y Servicios Generales del GAD Municipal las siguientes:

**Subordinación:** Sus acciones son supervisadas por el/la Alcalde/sa del GADM del Cantón Valencia.

**Áreas de Trabajo Dependientes:** Ninguna

**Categoría en el Escalafón: “SERVIDOR PÚBLICO 9”**

**Grado: 15**

**Nivel funcional:** Apoyo técnico y profesional.

**Rol:** Dinamizar, armonizar y administrar las actividades del talento humano, tendientes a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los clientes internos y externos, dentro de un ambiente de trabajo grato y estimulante, que busque paralelamente el bienestar y desarrollo personal y profesional de los integrantes.

Consolidar, reforzar y dar asistencia técnica a los diferentes procesos y subprocesos, incluidos aquellos bajo su supervisión, que haga posible la operatividad de los mismos, juntamente con el respaldo de normas políticas y estrategias. Cumplir con los subsistemas de administración del talento humano establecidos en la ley y reglamento vigente. Coordinará y controlará las labores de mantenimiento de equipos, herramientas, mobiliario, edificios y en general todos los trabajos de mantenimiento de las instalaciones municipales

**Artículo 48.- Funciones y Responsabilidades:**

La Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia, ejercerá las funciones relacionadas al personal del GAD Municipal y además coordinará y controlará las labores de mantenimiento de equipos, herramientas, mobiliario, edificios y en general todos los trabajos de mantenimiento de las instalaciones municipales.

Cumplirá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y observar las resoluciones del Ministerio de Relaciones que sean aplicable al GAD Municipal.
2. Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.
3. Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales y de aplicación para el GAD Municipal.
4. Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales municipales.
5. Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones del GAD Municipal de Valencia.
6. Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a la ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales aplicables al GAD Municipal.
7. Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el

Ministerio de Relaciones Laborales, si su aplicación corresponde al GAD Municipal.

8. Estructurar la planificación anual del talento humano institucional del GAD Municipal, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia.
9. Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.
10. Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.
11. Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos del GAD Municipal.
12. Cumplir las funciones que la ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Alcalde/sa.
13. Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

14. Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.
  
15. Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de los servidores públicos del GAD, elevar un informe al Alcalde/sa y realizar el seguimiento oportuno.
  
16. Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público y privado.
  
17. Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

## Anexo 8. Estructura orgánica de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

