

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

FANNY ALEXANDRA ENRIQUEZ BURBANO
MARIANA ELIZABETH CASTRO ALDAS
LENIN ALEJANDRO GUERRA PINTO
MIGUEL ALEXANDER TRUJILLO ROSERO

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

Director: Marisol Carvajal Camperos PhD.

Mgr. Nathalie Chauvin Andrade

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA GESTIÓN DE PROCESOS Y COMPETENCIAS, PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI – 2023”

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Mariana Elizabeth Castro Aldas, Fanny Alexandra Enríquez Burbano, Lenin Alejandro Guerra Pinto y Miguel Alexander Trujillo Rosero, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Firma del graduando

Mariana Elizabeth Castro Aldas

Firma del graduando

Fanny Alexandra Enríquez Burbano

Firma del graduando

Lenin Alejandro Guerra Pinto

Firma del graduando

Miguel Alexander Trujillo Rosero

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Mariana Elizabeth Castro Aldas, Fanny Alexandra Enríquez Burbano, Lenin Alejandro Guerra Pinto y Miguel Alexander Trujillo Rosero, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos

Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin Andrade

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestros agradecimientos:

En primer lugar, a Dios por siempre estar con nosotros y ser nuestro guía. A nuestra Directora de tesis Marisol Carvajal Camperos, porque con su guía y consejo nos ha brindado el apoyo técnico necesario para culminar con nuestro proyecto de investigación.

A los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador, quienes en las clases compartieron sus conocimientos, mismos que contribuyeron en nuestra formación profesional.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, institución que ha permitido desarrollar esta investigación. A todas las personas, quienes contribuyeron al desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

El proyecto de investigación, está dedicado a:

A Dios, quien supo guiarnos por el buen camino, darnos fortaleza para seguir adelante, enseñándonos a enfrentar las adversidades de la vida y superarnos para cumplir nuestros objetivos.

A mis padres Fanny y Fernando, quienes supieron apoyarme en todas las decisiones, quienes estuvieron para darme un consejo, su comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. A mis hijos Kevin, Samantha, Juan y Maite por ser el motivo de mi superación.

Fanny Alexandra Enríquez Burbano

Quiero dedicar a Dios, a mis padres Luis y Gloria ya que con sus bendiciones y consejos he logrado conseguir mis metas y también quiero agradecer a mi sobrina Ibed por su paciencia y apoyo incondicional y a mi hijo en especial por ser mi motor y mi fortaleza en este proceso de cumplir una meta más en mi vida.

Mariana Elizabeth Castro Aldas

Primeramente, dedico a Dios por darme la oportunidad de seguirme forjando en este mundo terrenal, mis padres quienes me enseñaron a través de su ejemplo los valores necesarios para poder afrontar la vida. En especial quiero dedicar esta tesis a mi equipo de vida quienes son mi motivación para cada día ser mejor en el ámbito profesional y personal mi esposa Karina, mis hijos Lucianita y Alejito.

Agradezco también a la Universidad UIDE, por haberme dado la oportunidad de seguir esta importante maestría y mejorar mis conocimientos.

Lenin Alejandro Guerra Pinto

A Dios. A mi madre y compañeros que con su colaboración, paciencia, esfuerzo y dedicación nos ha permitido seguir adelante con nuestros estudios trabajando en equipo, para culminar con éxito esta bonita etapa de nuestras vidas.

Miguel Alexander Trujillo Rosero

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	2
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	12
1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización.....	12
1.1.1. Antecedentes y datos representativos.....	12
1.1.2. Misión, visión y principios.....	14
1.1.3 Actividades y servicios.....	17
1.1.4. Entorno interno y externo de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.....	19
1.1.5. Misión y visión de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.....	22
1.1.6. Valores de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.....	23
1.1.7. Objetivos Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.....	24

1.1.8. Política de talento humano de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Del Carchi	25
1.1.10. Análisis del entorno	27
1.2. Planteamiento Del Problema	33
1.2.1. Descripción del problema.....	33
1.2.2. Fines y objetivos del trabajo	36
1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo	36
1.2.4. Justificación	37
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	40
2.1. Los Recursos humanos.....	40
2.2. Gestión del talento humano	40
2.3. Desempeño laboral	42
2.4. Competencias profesionales	44
2.5. El Talento humano.....	45
2.5.1. Conceptos asociados al talento humano	45
2.5.2. Las tendencias actuales en la gestión del talento Humano	47
2.6. La empleabilidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.	56
2.7. ¿Qué significa el compromiso para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi?.....	59
CAPITULO III: METODOLOGÍA	60

3.1. Diseño metodológico	60
3.2. Fuentes de datos e información	61
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA	63
4.1. Título de la propuesta MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN LA GESTIÓN DE PROCESOS Y COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI.....	63
4.2. Introducción.....	63
4.3. Objetivos	63
4.4. Metodología.....	64
4.5. Desarrollo de la propuesta.....	64
4.5.1. Fase 1: Empatizar	64
4.5.2. Fase 2: Definir	69
4.5.3. Fase 3: Idear	71
4.5.4. Fase 4: Prototipar	74
4.5.5. Diccionario de competencias	87
4.5.6. Evaluación de Desempeño por Competencias	89
4.5.7. Implementación.....	104
4.5.5. Fase 5: Probar.....	110
4.5.7. Aplicación del modelo de competencia en las principales áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi	114

4.5.8. Las ventajas de usar este modelo para principales áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.....	115
4.6. Marco conceptual del modelo.	116
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
5.1. Conclusiones Generales	125
5.1.1. Conclusiones Específicas.....	125
5.2. Contribuciones.....	126
5.2.1. Contribución a nivel personal	127
5.2.2. Contribución a nivel académico	127
REFERENCIAS.....	130

INDICE DE TABLAS

Tabla 2 Análisis FODA	30
Tabla 2. Beneficios y logros de un modelo de gestión competitiva	52
Tabla 3 El proceso de Design Thinking para el desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión de talento humano basado en la gestión de procesos y competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.	60
Tabla 4 Necesidades y Desafíos de la Gestión de Talento Humano en el GADPC	67
Tabla 5 Necesidades y Desafíos del Modelo de Gestión de Talento Humano en el GADPC.....	68
Tabla 6 Problemas Identificados en la Gestión de Talento Humano en el GADPC.....	70
Tabla 7. Evaluación de competencias	90
Tabla 8. Evaluación de competencias según sus habilidades	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Atribuciones principales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.	14
Figura 2. Objetivos principales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.	14
Figura 3. Plan para actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.	17
Figura 4. Procesos para actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.	18
Figura 5. Estructura organizativa Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.	20
Figura 6. Valores y Principios de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.	24
Figura 7. Gestión del Talento Humano por elementos determinantes.	42
Figura 8. Ciclo dinámico de la Administración Básica del Desempeño Laboral.	44
Figura 9. Talentos humanos conceptos.	46
Figura 10. Ecosistema empresarial beneficios.	54
Figura 11. Los Factores de Empleabilidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.	57
Figura 12. Saberes y Haceres – Aplicación en el trabajo	82
Figura 13. Clasificación por competencia.	83
Figura 14. Competencias Digitales	84
Figura 15. Competencias cardinales.	86
Figura 16. Modelo por competencia.	88
Figura 17. Diccionario de competencia.....	89

RESUMEN

El objetivo general del estudio fue elaborar y consolidar una propuesta confiable y viable para el modelo de gestión del talento humano requerido por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. Se empleó la metodología del Design Thinking, que permitió un enfoque centrado en el usuario, la generación de soluciones innovadoras y la iteración continua. Tras un exhaustivo diagnóstico del estado actual de la gestión del talento humano, se identificaron áreas de oportunidad y se propusieron mejoras significativas en los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, retención y gestión del desempeño del personal. Los resultados obtenidos reflejaron una propuesta integral que se ajusta precisamente a las necesidades específicas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. Esta propuesta incluye un enfoque de mejora continua, un modelo de evaluación de competencias y políticas de gestión del desempeño y compensación equitativas. Además, se destacó la importancia de la capacitación continua y la adaptabilidad del modelo a los cambios organizacionales y del entorno laboral. En las conclusiones, se resalta que la propuesta desarrollada ofrece mejoras sustanciales sobre el modelo actual, al tiempo que se enfatiza en la importancia de la implementación gradual, la capacitación constante y el monitoreo continuo para asegurar el éxito del nuevo modelo. Se ha logrado cumplir con los objetivos del proyecto al proporcionar una solución práctica y efectiva que aborda las necesidades específicas de la institución y promueve la eficiencia y la eficacia en la gestión del talento humano.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Design Thinking, Modelo de Gestión del Talento Humano, Evaluación por competencias.

ABSTRACT

The general objective of the study was to develop and consolidate a reliable and viable proposal for the human talent management model required by the Decentralized Autonomous Government of the Province of Carchi. The Design Thinking methodology was employed, allowing for a user-centered approach, the generation of innovative solutions, and continuous iteration. Following a thorough diagnosis of the current state of human talent management, areas of opportunity were identified, and significant improvements were proposed in the processes of recruitment, selection, development, retention, and performance management of personnel. The results obtained reflected a comprehensive proposal that precisely fits the specific needs of the Decentralized Autonomous Government of the Province of Carchi. This proposal includes a continuous improvement approach, a competency assessment model, and policies for equitable performance management and compensation. Additionally, the importance of continuous training and adaptability of the model to organizational and workplace environment changes was highlighted. In the conclusions, it is emphasized that the developed proposal offers substantial improvements over the current model, while also emphasizing the importance of gradual implementation, continuous training, and ongoing monitoring to ensure the success of the new model. The project's objectives have been achieved by providing a practical and effective solution that addresses the specific needs of the institution and promotes efficiency and effectiveness in human talent management.

Key words: Human Talent Management, Design Thinking, Human Talent Management Model, Competency Assessment.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de un modelo de gestión de talento humano basado en la gestión de procesos y competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi ubicado en la Provincia del Carchi en el año 2023 surge como una necesidad estratégica en el contexto de esta región ubicada en el extremo norte del callejón interandino del Ecuador.

Cabe destacar que el GAD de la Provincia de Carchi está ubicada en el extremo norte del callejón interandino; entre los paralelos $1^{\circ} 12' 43''$ y $0^{\circ} 21' 50''$ de Latitud Norte y entre los meridianos $77^{\circ} 31' 36''$ y $78^{\circ} 33' 12''$ de Longitud Occidental; el relieve del terreno es bastante irregular y montañoso; la Provincia se extiende entre los nudos de Pasto hacia el norte, de Boliche, hacia el sur y en parte del valle del Chota marcada por su relieve montañoso y terreno irregular, se ha distinguido por ser una región eminentemente agrícola, destacándose en la producción de papa, leche, fréjol y otros cultivos propios de su diversidad climática (Carchi, 2016).

El Carchi, como muchas otras regiones del Ecuador, se caracteriza por ser una provincia eminentemente agrícola, productora principalmente de papa y de leche (en la zona alto andina), así como de fréjol (en la zona cálida y cálida seca) y de ciertos frutales propios de las zonas cálida seca y subtropical del noroccidente y suroccidente de la Provincia.

La población económicamente activa (PEA) del Carchi trabaja para el desarrollo y progreso de la Provincia y su composición por actividades. Donde los sectores agropecuarios, comercial y de transporte constituyen los rubros productivos en los cuales la Provincia tiene mayores niveles de competencia. Los sectores de Comercio y Servicios en su mayoría se concentran en el Cantón Tulcán.

En los últimos cuarenta años la población provincial se incrementó casi el doble, la población urbana se multiplicó por casi tres veces y la rural aumentó en un 50%. El proceso de

urbanización ha sido creciente: un 41% de la población reside al momento en ciudades; en 1950 sólo el 27% vivía en el área urbana. Este hecho ejerce presión sobre los recursos y los servicios de energía, agua potable, alcantarillado, etc. (Carchi, 2016).

En este escenario, la gestión eficiente del talento humano se vuelve crucial para el desarrollo y progreso de la Provincia. La población económicamente activa, comprometida con los sectores agropecuario, comercial y de transporte, desempeña un papel fundamental en los rubros productivos donde la competencia es elevada. En particular, los sectores de Comercio y Servicios, concentrados principalmente en el Cantón Tulcán, juegan un rol estratégico en la dinámica económica de la región.

El crecimiento poblacional experimentado en las últimas décadas, con un aumento considerable tanto en la población urbana como rural, plantea desafíos significativos en términos de recursos y servicios. La presión sobre infraestructuras como energía, agua potable y alcantarillado demanda enfoques innovadores en la gestión pública. La implementación de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias y procesos se presenta, así, como una respuesta integral a estas dinámicas particulares de la Provincia del Carchi, buscando no solo satisfacer las necesidades actuales, sino también anticiparse y adaptarse a los cambios que el futuro pueda presentar.

CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

La Provincia del Carchi, como la mayoría de las provincias del Ecuador, sus inicios de productividad económica se sustenta en las actividades agrícolas, es aquí en donde la población activamente económica del Carchi trabaja para el desarrollo, progreso y su composición económica. A través de la historia la población Carchense se ha identificado como una localidad luchadora, además de estar involucrada en las gestas independentistas, ha sido una de las actoras en los procesos de formación social del país.

Hoy en día la Provincia del Carchi, se considera como un modelo de gestión económica para el Ecuador; además de ofrecer un crecimiento económico activo, comercio pujante y ser la puerta de entrada migratoria, es aquí en donde surten los cambios comerciales exportación o importación de bienes y servicios entre ambas naciones.

Tras estos cambios versátiles tanto en temas políticos, económicos y sociales y la consideración de importancia de la posición geográfica de la región; el gobierno del Ecuador consideró la creación de entidad descentralizada que tuviera a su cargo gestionar el desarrollo social, económico, productivo, vial y de regío de la región, crea el “GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CARCHI” con la finalidad de gestionar todas las acciones necesarias para este fin (Carchi, 2016).

Esta realidad se hizo efectiva mediante resolución institucional No. GPC-RYP-P-DA-003-2013; por la cual el gobierno del Ecuador redirige las responsabilidades administrativas y de desarrollo continuo de la población Carchense; tomando en cuenta que esta a su vez debe regir

acorde a lo que establece la Constitución Ecuatoriana en sus artículos 225, 227, 238 y 240. Igual se encuentra los referentes: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Carchi, 2016).

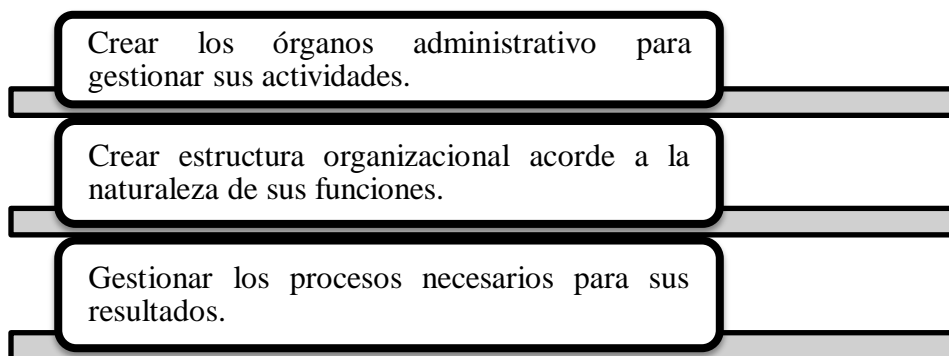
Es importante contextualizar la relevancia de estas dentro del tema. La Provincia del Carchi, al igual que otras jurisdicciones en Ecuador, ha desarrollado una economía basada principalmente en actividades agrícolas. La población carchense ha sido históricamente activa en procesos de independencia y ha contribuido al desarrollo social del país.

Hoy en día, el Carchi se destaca por su gestión económica, su comercio dinámico y su papel como punto de entrada para la migración. Ante estos cambios políticos, económicos y sociales, el Gobierno del Ecuador decidió crear el Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi, con la responsabilidad de gestionar el desarrollo integral de la región.

La creación de esta entidad se formalizó mediante la resolución institucional No. GPC-RYP-P-DA-003-2013, la cual reafirma las responsabilidades administrativas y de desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi, en línea con la Constitución Ecuatoriana y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Ahora, considerando esta información, se presenta las figuras 1 y 2 que detallan las atribuciones principales y los objetivos principales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi, basadas en la mencionada resolución institucional.

Figura 1. Atribuciones principales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.



Nota: Resolución institucional No. GPC-RYP-P-DA-003-2013.

Figura 2. Objetivos principales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.

OBJETIVOS	PRINCIPALES
<input type="checkbox"/> Determinar la estructura orgánica y funcional.	<input type="checkbox"/> Definir mecanismos de coordinación y comunicación efectiva.
<input type="checkbox"/> Dar utilización económica y suficiente de los recursos destinados a cada dirección.	<input type="checkbox"/> Racionalizar los recursos humanos, financieros y materiales.
<input type="checkbox"/> Proporcionar información básica a ejecutivos, directivos y administrativos	<input type="checkbox"/> Velar por una mejor prestación de servicios hacia el usuario.

Nota: Resolución institucional No. GPC-RYP-P-DA-003-2013.

1.1.2. Misión, visión y principios

Misión

Planificar prospectivamente el desarrollo provincial, con participación y apropiación ciudadana de los objetivos y productos estratégicos programados para la transformación,

modernización y progreso de la Provincia del Carchi, concebida como una unidad territorial, económica y social, razón por la cual el modelo de gestión pública por resultados del gobierno provincial impulsa la toma de decisiones y acciones con los gobiernos nacional, regionales, cantonales y parroquiales, a fin de concertar y armonizar políticas públicas provinciales que garanticen un desarrollo que reduzca de manera sostenida la desigualdad, la pobreza y la exclusión social, para fortalecer la cohesión social (Carchi, 2016).

Visión

Una institución eficiente y organizada, que lidera el desarrollo provincial; dispone de recursos propios, personal permanente capacitado, que asume la descentralización en las áreas estratégicas de interés provincial, contribuyendo así a la seguridad y bienestar de la población de nuestra provincia (Carchi, 2016).

Principios

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi sustenta sus competencias en los siguientes principios, establecidos en el artículo 3 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización:

a) Principio de unidad territorial, económica y social. La unidad territorial implica que, en ningún caso, el ejercicio de la autonomía permitirá el fomento de la separación y la secesión del territorio nacional; y, a su vez, la unidad económica se expresa en un único orden económico-social y solidario a escala nacional, para que el reparto de las competencias y la distribución de los recursos públicos no produzcan inequidades territoriales.

b) Principio de solidaridad. Garantizar un desarrollo equilibrado urbano y rural; que, además, sea justo al distribuir y orientar los recursos y bienes públicos de la provincia para corregir inequidades productivas y sociales; y que promueva políticas públicas de inclusión social.

c) Principio de complementariedad. Los planes, programas y proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi serán complementarios al Plan Nacional de Desarrollo, y a los planes de desarrollo cantonales y parroquiales para un desarrollo armónico, que optimice recursos y sume esfuerzos y políticas públicas en la misma dirección estratégica.

d) Principio de equidad urbana y rural. Asegurar igualdad de oportunidades en la generación y acceso a los servicios públicos y sociales en los sectores urbano y rural de la Provincia del Carchi.

e) Principio de participación ciudadana. Garantizar el derecho de participación ciudadana en la elaboración y control social de planes, programas, proyectos y presupuesto, así como asegurar su concurso para informes de rendición de cuentas.

f) La participación ciudadana se enmarcará en principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género y generacional, respetando los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades de la Provincia del Carchi, acorde a la normativa provincial emitida para el efecto.

g) Principio de sustentabilidad del desarrollo. Impulsar políticas públicas que promuevan las potencialidades, capacidades y vocaciones del territorio para mejorar el entorno territorial urbano y rural y el nivel de vida de su población; que el desarrollo se enfoque en el bienestar de sus habitantes; mirando su identidad cultural y los valores de sus comunidades, pueblos y nacionalidades; un desarrollo de carácter integral que impulse lo económico, social, cultural, ambiental e institucional; y, h) Los demás principios que establezca el ordenamiento jurídico vigente (Carchi, 2016).

1.1.3 Actividades y servicios

Las actividades y servicios a las que está sujeta el Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi es construir el desarrollo social, económico, productivo, viral y de riego, fomentado el empleo, seguridad, vivienda y participación ciudadana, mediante una planificación estratégica integral que garantice el progreso la riqueza sustentable y el buen vivir de la población Carchense.

La normativa legal de la institución establece que ejecutar estas actividades y servicios se diseña su campo de aplicación en procesos que ordenan y se clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

A continuación, se pueden apreciar las figuras 3 y 4 respectivamente el plan y los procesos para las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi, según lo establecido en la Resolución institucional No. GPC-RYP-P-DA-003-2013.

Figura 3. Plan para actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.

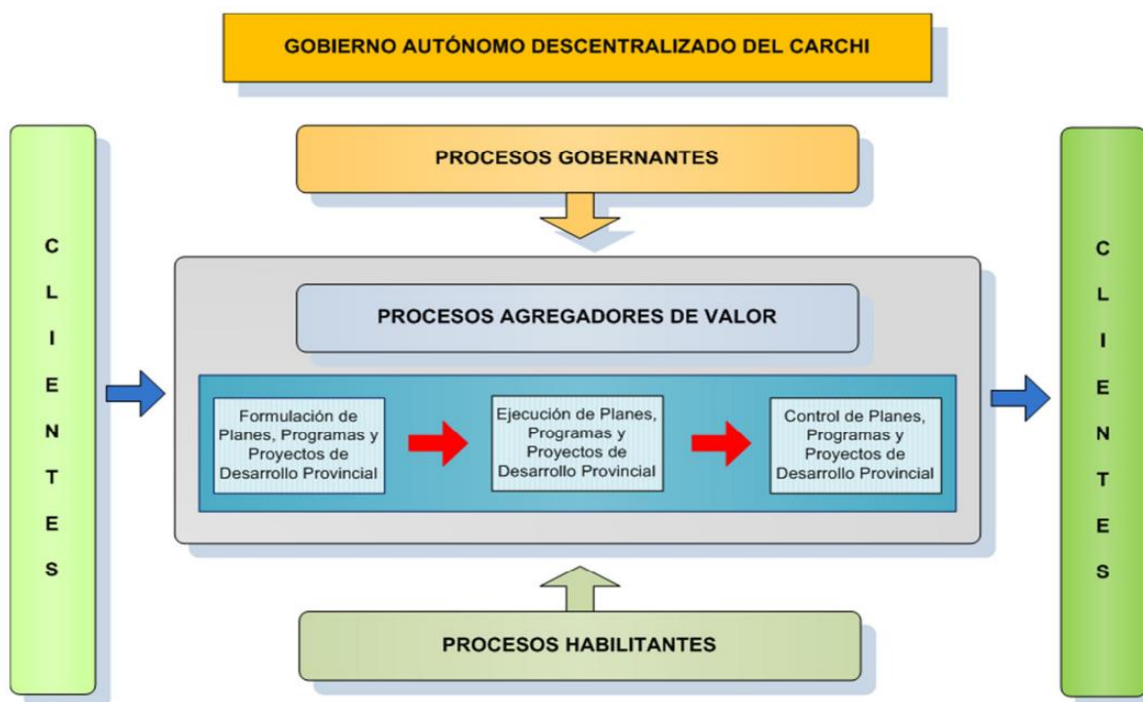
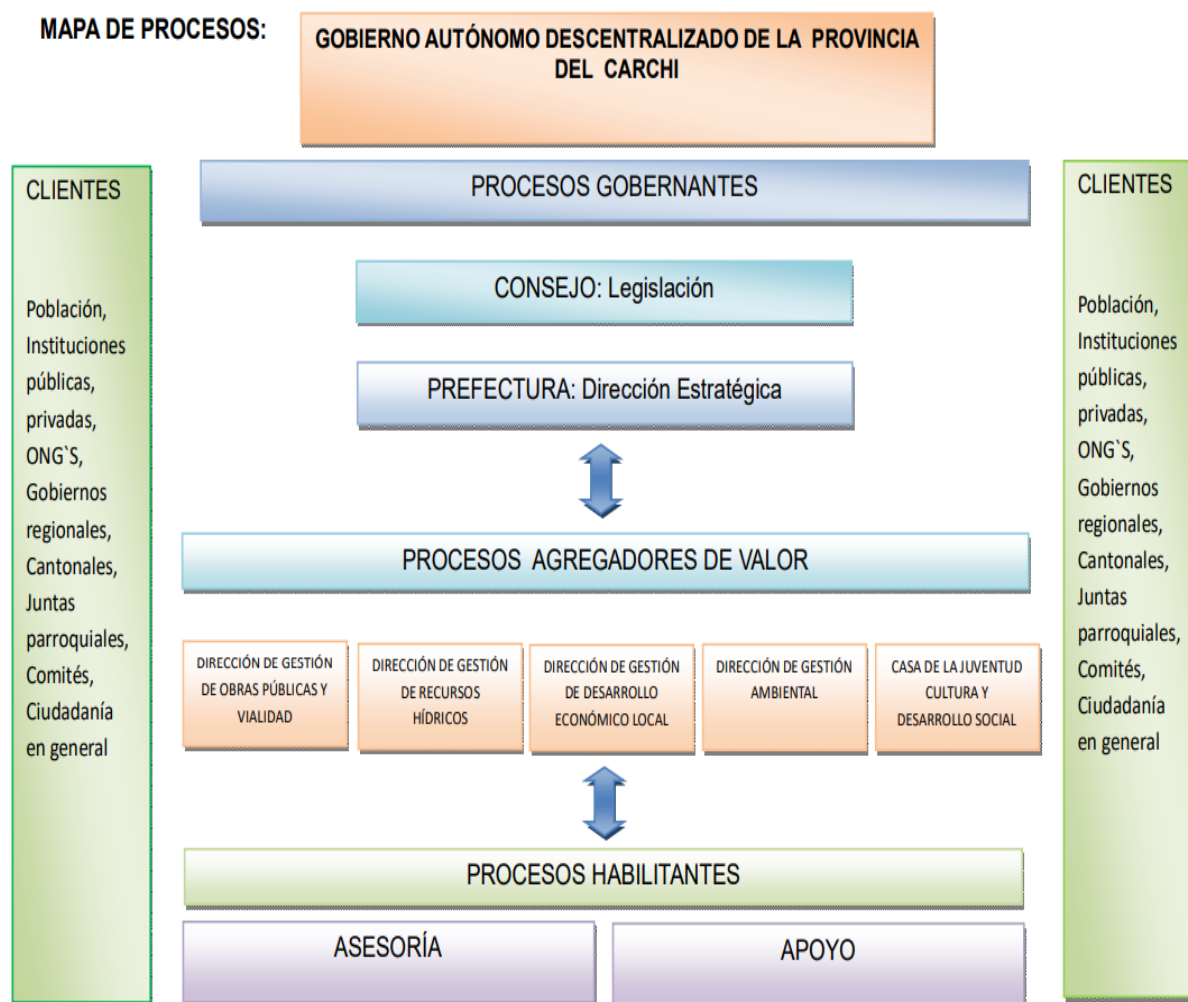


Figura 4. Procesos para actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.



Nota: Resolución institucional No. GPC-RYP-P-DA-003-2013.

Entre las principales actividades y servicios que ha ofrecido el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi están:

- ✓ Ejecutar la planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial en la Provincia del Carchi.
- ✓ Prestar los servicios electrónicos de: información, correspondencia, consultas, trámites, transacciones, gestión de servicios públicos, teleeducación, telemedicina, actividades económicas, actividades sociales y actividades culturales, entre otras.

- ✓ Dotar de servicios de banda libre para el uso de redes inalámbricas en espacios públicos.
- ✓ Conformar un sistema de participación ciudadana.
- ✓ Proponer un nivel adecuado de bienestar a la población en donde prime la preservación del ambiente para las futuras generaciones.
- ✓ Complementar la planificación económica, social y ambiental con dimensión territorial; racionalizar las intervenciones sobre el territorio; y, orientar su desarrollo y aprovechamiento sostenible.
- ✓ Definir las estrategias territoriales de uso, ocupación y manejo del suelo en función de los objetivos económicos, sociales, ambientales y urbanísticos (Carchi, 2016)

1.1.4. Entorno interno y externo de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

Identificar los factores que influyen en la gestación de los recursos humanos evaluando los entornos tanto externos como internos es de suma importancia para detectar las falencias en la dirección de personas y procurar realizar los cambios que se estimen convenientes en el mismo.

1.1.4.1. Estructura Orgánica

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi define la manera en que se distribuyen las responsabilidades y funciones dentro de la organización. Esta estructura proporciona una representación visual de la jerarquía y los diferentes departamentos o unidades que componen la institución. A través de esta figura siguiente, se puede comprender cómo se organiza y opera el gobierno local, lo que facilita la coordinación y el flujo de trabajo en la realización de las actividades y servicios planificados.

Figura 5. Estructura organizativa Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.



1.1.4.2. Personal De La Dirección De Gestión Administrativa Y Talento Humano

El personal de la Dirección de Gestión Administrativa y Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi desempeña un papel fundamental en la implementación de políticas y procesos relacionados con la gestión del talento humano dentro de la institución. Esta figura representa la composición del equipo humano encargado de llevar a cabo actividades como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal. Su adecuada estructuración y funcionamiento contribuyen significativamente al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar de los empleados. La figura 5, titulada "Entorno Interno y Externo de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi", ofrece una representación visual de los factores internos y externos que influyen en la gestión del talento humano en esta entidad. Esta representación permite identificar los diferentes elementos del entorno que deben ser considerados al diseñar estrategias y programas para el desarrollo y la retención del talento humano en la organización.

- Sub Director Talento Humano
- Analista de Talento Humano


- Analista de Talento Humano
- Técnico de Talento Humano
- Técnico de Talento Humano
- Coordinador Compras Públicas
- Técnico Compras Públicas


Entorno Interno y Externo de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo


Descentralizado del Carchi.

- **ENTORNO**
- Es fundamental la adaptación a los cambios, las diversas fuerzas laborales, el uso de la tecnología y las legislaciones vigentes.
- **INSTITUCION**
 - Reconocer el valor posicional como única institución descentralizada para gestionar las riquezas del Carchi.
 - Su estructura organizativa y sus posibles reestructuras.
 - Cultura organizacional.
- **PERSONAS**
 - Enfocada a promover la ética y valores del personal.
 - Responsabilidad social cumplida ante las necesidades de la región,
 - Resaltar la importancia de la productividad laboral.

De todos estos factores identificados, es propio atender los siguientes:

- ✓ Entorno  lo fundamental es la capacidad que tiene la Dirección para la **Adaptación a los Cambios**. Es en este proceso en donde se espera que el personal pueda asumir nuevas responsabilidades a medida que van surgiendo. Esta capacidad demuestra que cuentan con procesos de adaptabilidad eficientes y viables.

- ✓ Institución  Considerando la capacidad de adaptabilidad, en la institución se toma en cuenta la **Cultura Organizacional**, es saber que cuentan con los valores, hábitos y experiencias dentro de la institución para cumplir con todos los procesos de eficazmente y ajustados a los debidos cambios.

- ✓ Personas  Productividad laboral, toda compañía requiere que su personal cuente con las habilidades y competencias necesarias para lograr los objetivos de producción empresarial. Por lo que la Dirección de personas tendrá a su cargo establecer políticas administrativas en aras al logro de la productividad de las personas que conforman la institución (Carchi, 2016).

1.1.5. Misión y visión de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

Misión

Como parte de la institución la Dirección de Personas, deberá presentar las herramientas de gestiones por competencias necesarias para el desempeño productivo de la institución, además de sustentar las estrategias que garanticen el progreso, riqueza sustentable de la población Carchense para garantizar el buen vivir (Carchi, 2016).

Visión

Lograr ser la institución descentralizada por excelencia, eficiente y organizada, líder del desarrollo provincial; capaz de construir sus propios recursos, con un personal permanente capacitado, contribuyendo así a la seguridad y bienestar de la población de nuestra provincia (Carchi, 2016)

1.1.6. Valores de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

La Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi se fundamenta en una serie de valores y principios que guían su actuación y contribuyen al buen funcionamiento del equipo de trabajo en la institución. Estos valores y principios son fundamentales para mantener un ambiente laboral saludable, fomentar el compromiso de los empleados y promover una cultura organizacional sólida y orientada al servicio público. La figura 6, presenta de manera visual los principales valores que orientan las acciones y decisiones de esta dirección. Esta representación ayuda a comunicar y reforzar la importancia de estos valores en el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión del talento humano en la organización.

Figura 6. Valores y Principios de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.



Nota: Autoría personal de factores identificados.

1.1.7. Objetivos Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

OBJETIVOS EXPLÍCITOS

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se centra los objetivos en tres lineamientos básicos a saber:

- **Atracción de talento:** se precisa de un proceso riguroso en el cual es indispensable establecer indicadores de selección de los mejores talentos de la región.
- **Retención de talento:** se busca la forma de crear políticas de motivación y de crecimiento laboral que investigue mantener a los trabajadores más talentosos y valiosos dentro de la institución, con la finalidad de que los impulse a crecer y desarrollarse (Carchi, 2016).
- **Motivación y crecimiento:** es un compromiso literal el dotar y proporcionar a todos los trabajadores las herramientas, oportunidades y apoyo necesarios para su desarrollo profesional y personal.

OBJETIVOS IMPLÍCITOS

- **Productividad:** el incrementar la productividad en cada uno de los trabajadores, fomentando un ambiente de trabajo eficiente y centrado en los resultados.

- **Calidad de vida:** Procurar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores que conforman la institución, promoviendo un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
- **Cumplimiento normativo:** ser el ente garante del cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales vigentes, protegiendo los derechos y las obligaciones tanto de la organización como de los empleados (Carchi, 2016).

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- **Rentabilidad:** lo primordial y la base es lograr la rentabilidad en los procesos de gestión efectiva del talento humano, maximizando el potencial de nuestros colaboradores.
- **Generación de valor:** el desarrollo sustancial de los valores como una contribución del talento humano en el logro de los objetivos estratégicos de la institución.
- **Mejora de la eficiencia:** en miras de optimizar los procesos internos y aumentar la eficiencia en la gestión del talento humano, lograr que los trabajadores se doten del mejor aprovechamiento de los recursos con la obtención de resultados superiores (Carchi, 2016).

1.1.8. Política de talento humano de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Del Carchi

Dentro de la Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi; es de suma importancia lograr que los trabajadores de la institución se centren en un ambiente laboral estable, de compromisos, trabajo en equipo y sin duda alguna en donde la fuerza laboral sea el motor que impulse de manera proactiva las actividades y objetivos de la institución.

A todos los departamentos se le ha dotado de herramientas tecnológicas y planes de acción que le permitan actuar como personas claves concepto de administración del personal que conllevan a un mismo punto que es la productividad y el desempeño del trabajo.

Desde la creación de la institución la Dirección de Personas centra sus funciones en que todos los individuos son clave en el diseño y la producción de la institución, por lo que es indispensable establecer programas en las que se fiscalice el control de la calidad en el desempeño laboral, la asignación de los recursos financieros y velar por el cumplimiento alineado de los objetivos y estrategias de la institución. Por lo que el trabajo del director de cada departamento según las asignaciones establecidas por la Dirección de Personas es influir en la relación entre la institución y los trabajadores; con capacidad, compromiso y acciones correspondientes (Carchi, 2016).

1.1.8.1. Desempeño Laboral

Con la recopilación de la información necesaria, esta evaluación comprende un conjunto de procesos y técnicas que permiten establecer un conocimiento acerca de lo que se debe conseguir y como se debe conseguir.

La Dirección de Personas establece una serie de preguntas básicas con las que se logra una evaluación del desempeño:

- ✓ ¿Por qué se debe evaluar el desempeño? Porque se necesita saber si se han cumplido las metas, objetivos, programas y proyectos establecidos.
- ✓ ¿Para qué evaluar el desempeño escalonado de los trabajadores? Para ajustar la conducción de la institución como la del personal, midiendo los logros alcanzados o completados de la misión y de los objetivos estratégicos.

- ✓ ¿Cómo debe ser evaluado el desempeño? Se debe evaluar con la realización de entrevistas, formulario de evaluación por competencias y de observaciones.

1.1.8.2. Evaluación del desempeño por competencias

En el sistema de gestión por competencias en la Dirección de Personas, es el punto que establece los indicadores de productividad y financieros que demuestren que la institución emplea mecanismos y prácticas de administración del desempeño, en donde los trabajadores demuestren su mejor desempeño y capacidad de adaptación a todos los posibles cambios que puedan resultar de los procesos de modernización.

El contar con una evaluación del desempeño por competencias “define los procesos mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaje alineado con las metas de la organización”; por lo que las prácticas a este mecanismo de evaluación trazan las metas por la cual la institución define, revisa y desarrolla las capacidades de los trabajadores de la institución (Alves, 2023).

Durante todo este proceso en la Dirección de Personas, es importante la retroalimentación que luego de los procesos evaluativos, el trabajador conozca cuáles son los puntos que debe reforzar para la mejoría de su desempeño, en miras a mejorar los objetivos y misión de la institución.

1.1.10. Análisis del entorno

1.1.10.1. Entorno General (PESTEL)

1. Factores Políticos

- *Legislación Laboral*: "Las leyes laborales en Ecuador están reguladas principalmente por el Código del Trabajo, que establece los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores en el país" (Ministerio de Trabajo, 2020).
- *Políticas Gubernamentales*: "El Gobierno de Ecuador ha implementado programas como 'Ecuador Digital', que busca promover la inclusión digital y mejorar las habilidades tecnológicas de la fuerza laboral" (Presidencia de la República del Ecuador, 2020).

2. Factores Económicos

- *Crecimiento Económico*: "El crecimiento del PIB de Ecuador se estima en un 0.3% para el año 2020, debido a factores como la caída en los precios del petróleo y la crisis económica mundial" (Banco Central del Ecuador, 2021).
- *Inflación y Costo de Vida*: "La inflación en Ecuador se situó en un 0.67% en el año 2020, afectando el poder adquisitivo de los trabajadores y las estrategias de compensación de las empresas" (Banco Central del Ecuador, informe Trimestral de Cuentas Nacionales., 2020).

3. Factores Sociales

- *Diversidad Cultural*: "Ecuador es un país multicultural, con una gran diversidad étnica y cultural que influye en las dinámicas laborales y en la gestión de recursos humanos" (INEC, 2020).

- *Tendencias Demográficas*: "El INEC reporta un aumento en la tasa de migración interna en Ecuador, especialmente hacia las ciudades principales como Quito y Guayaquil, lo que impacta en la distribución geográfica del talento laboral" (INEC., 2019).

4. Factores Tecnológicos

- *Avances Tecnológicos*: "El avance de la inteligencia artificial y la automatización está transformando la naturaleza del trabajo en Ecuador, con un aumento en la demanda de habilidades digitales y tecnológicas" (World Economic Forum, 2020)
- *Tecnologías de Información*: "El uso de sistemas de gestión de recursos humanos basados en la nube está en aumento en Ecuador, con un 60% de las empresas que reportan su uso para mejorar la eficiencia en la gestión de talento humano" (Latin America HR Survey, 2020).

5. Factores Ambientales

- *Sostenibilidad*: "Ecuador ha implementado políticas ambientales y de responsabilidad social corporativa que promueven la sostenibilidad y el bienestar de los empleados, impactando en las estrategias de gestión de talento humano" (Ministerio del Ambiente y Agua, 2020).

6. Factores Legales

- *Normativas Laborales*: "Además del Código del Trabajo, Ecuador ha ratificado convenios internacionales sobre derechos laborales y ha establecido regulaciones específicas sobre discriminación en el empleo y protección de datos personales" (Ministerio de Trabajo, 2020).

Este análisis PESTEL proporciona una visión general de los factores externos que pueden afectar el entorno en el que se desarrolla la gestión de talento humano en Ecuador, permitiendo a las organizaciones anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y regulatorio.

1.1.10.2. Entorno específico (DAFO)

El análisis FODA del área de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi revela una serie de aspectos importantes que influyen en su funcionamiento y desempeño.

Tabla 1 Análisis FODA

TALENTO HUMANO		
DEBILIDADES	¿Qué se debe mejorar en su proceso?	Falta de dirección en los procesos y gestión por competencias de los subsistemas de talento humano.
	¿Qué desventajas hay en su proceso?	Trabajo de manera empírica por falta de conocimiento en procesos talento humano.
	¿Qué factores reducen la calidad de su servicio/trabajo? ¿Qué se hace mal?	Capacitación deficiente para el personal de talento humano en planificación de procesos.
AMENAZAS	¿A qué obstáculos externos se enfrenta su proceso?	Cambios continuos de normativa y lineamientos que desfasa y retrasa el trabajo
	¿Qué frenaría las actividades de su proceso?	Servicio ineficiente de internet.
	¿Cuál sería un problema externo que dificulte el desarrollo de sus actividades?	Baja estabilidad laboral del personal por contrato ocasional, contrato civil de servicios, contratos eventuales y contratos indefinidos a prueba.

	Falta de capacitación en el uso de páginas web, sistemas y tecnologías para la gestión de talento humano
	Falta de asignación presupuestaria por el Ministerio de Finanzas, para pagos de obligaciones a servidores públicos y trabajadores.
FORTALEZAS	¿Servicio y actividades esenciales que se realizan en su proceso? Trabajo en Equipo
	¿Actividades que se realizan para agilizar la gestión? Compromiso laboral de los servidores públicos.
	¿Qué aspectos fortalecen la gestión de su proceso? Compañerismo
OPORTUNIDADES	¿Qué circunstancias mejoran la situación y desempeño actual de su proceso? Ofrecer oportunidades de formación en gestión de procesos y competencias relacionadas con recursos humanos. Proporcionar programas de desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo.
	¿Qué gestiones realizadas o que se realizan actualmente beneficia al proceso? Asignar a un analista de talento humano para la gestión eficiente Ejecutar acciones para mejoraran las condiciones de trabajo Tecnología e Información. Realizar una planificación oportuna para capacitaciones del personal. Sistema de Gestión Documental, Sistema SFGProv. Capacitaciones de la Contraloría General del Estado, CONGOPE, Ministerio Laboral.

Nota: Elaboración propia

En cuanto a las debilidades, se identifica una falta de dirección en los procesos y en la gestión por competencias, lo que podría generar inconsistencias y deficiencias en las prácticas de reclutamiento, selección y desarrollo del personal. Además, se observa que el trabajo se realiza de manera empírica debido a la falta de conocimiento en procesos de talento humano, lo que podría comprometer la eficiencia y efectividad del área. Asimismo, se evidencia una capacitación deficiente para el personal en planificación de procesos, lo que podría resultar en una ejecución inadecuada de tareas y procesos.

Por otro lado, en las amenazas, se destacan los cambios continuos de normativa y lineamientos, que podrían desfasar y retrasar el trabajo del área de Talento Humano. Además, la ineficiencia en el servicio de internet y la baja estabilidad laboral del personal debido a diversos tipos de contratos representan amenazas adicionales. La falta de capacitación en tecnologías relevantes y la falta de asignación presupuestaria también se perfilan como factores que podrían afectar negativamente el desempeño del área.

Aunado a ello, se identifican varias fortalezas que podrían ser aprovechadas, como el alto nivel de compromiso laboral por parte de los servidores públicos y la existencia de un buen ambiente de compañerismo, lo que podría favorecer la colaboración y el trabajo en equipo en el área.

En cuanto, a las oportunidades, se destaca la asignación de un analista de talento humano, lo que podría mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión del área. Además, la ejecución de acciones para mejorar las condiciones de trabajo, el uso de tecnología y herramientas de información, la planificación oportuna para las capacitaciones del personal y la implementación de sistemas de gestión documental representan oportunidades para optimizar los procesos y mejorar el desempeño del área.

Finalmente, este análisis FODA proporciona una visión integral de la situación actual del área de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, destacando tanto sus áreas de mejora como sus fortalezas y oportunidades. Esta información servirá como base para el diseño de soluciones efectivas que permitan enfrentar los desafíos identificados y capitalizar las oportunidades disponibles.

1.2. Planteamiento Del Problema

1.2.1. Descripción del problema

La gestión de talento humano en el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi enfrenta una serie de desafíos y limitaciones que afectan su eficacia y eficiencia. Según el Ministerio de Trabajo de Ecuador (2020), se evidencia una falta de dirección en los procesos y la gestión por competencias dentro de los subsistemas de talento humano, lo que genera inconsistencias y deficiencias en las prácticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal. Esta inexactitud de dirección se ve agravada por la falta de conocimiento en procesos de talento humano, lo que lleva a una gestión empírica y poco estructurada, como señala el análisis DAFO. La capacitación deficiente del personal en planificación de procesos es otro factor crítico que impacta negativamente en la calidad del servicio, como lo señala el informe de la Contraloría General del Estado (2021), lo que limita la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la organización.

Aunado a lo anterior, se identifican factores externos que afectan el desempeño del departamento de recursos humanos. Los cambios continuos en la normativa y los lineamientos gubernamentales generan incertidumbre y dificultan la adaptación de los procesos de gestión de talento humano, como lo señala el Banco Central del Ecuador (2020). Esta situación se agrava

con la falta de un servicio de internet eficiente, que obstaculiza la ejecución de tareas relacionadas con la gestión de talento humano, como la comunicación con los empleados y el acceso a plataformas en línea, según datos del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de Ecuador (2021).

Por otro lado, la baja estabilidad laboral del personal y la falta de capacitación en tecnologías y sistemas constituyen obstáculos adicionales para el desarrollo efectivo de las actividades de recursos humanos. Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo del INEC (2019), la alta prevalencia de contratos ocasionales y la carencia de capacitación en tecnologías de gestión de talento humano dificultan el desarrollo profesional del personal, afectan la continuidad y calidad de los servicios.

Además de las debilidades y amenazas identificadas, es importante destacar las fortalezas y oportunidades que pueden servir como puntos de apoyo para mejorar la gestión de talento humano en la organización. Según el análisis DAFO, el compromiso laboral de los servidores públicos y el trabajo en equipo son aspectos positivos que fortifican la gestión del proceso de recursos humanos. Estas fortalezas pueden ser aprovechadas para promover un ambiente colaborativo y motivador que impulse la efectividad del departamento.

En cuanto a las oportunidades, existen diversas circunstancias que podrían mejorar la situación y el desempeño actual del proceso de gestión de talento humano. Ofrecer oportunidades de formación en gestión de procesos y competencias relacionadas con recursos humanos, así como proporcionar programas de desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo, pueden contribuir significativamente a fortalecer las capacidades del personal de recursos humanos. Además, asignar un analista de talento humano para la gestión eficiente y ejecutar acciones para

mejorar las condiciones de trabajo son estrategias clave que pueden mejorar la efectividad del departamento.

Por otro lado, la implementación de tecnología e información, como sistemas de gestión documental y plataformas de gestión de recursos humanos, puede optimizar los procesos internos y mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano. Las capacitaciones ofrecidas por instituciones como la Contraloría General del Estado, CONGOPE y el Ministerio Laboral pueden proporcionar herramientas y conocimientos adicionales para fortalecer la capacidad del personal de recursos humanos en la organización.

Las debilidades identificadas, como la falta de dirección en los procesos y la gestión por competencias, junto con las amenazas externas, como los cambios continuos en la normativa y los problemas de conectividad, subrayan la necesidad de implementar un enfoque estructurado y eficiente en la gestión de talento humano. Por otro lado, las fortalezas y oportunidades destacadas, como el compromiso laboral del personal y las iniciativas de capacitación y desarrollo, ofrecen un terreno fértil para la implementación de un modelo innovador y orientado al desarrollo del capital humano.

Con la tendencia de nuevos retos del siglo XXI es importante implementar modelos de gestión de talento que se adapten a esta realidad por lo que en este marco de investigación se proyecta implementar, este modelo en “El Gobierno Autónomo Descentralizado en la Provincia del Carchi”. Para lo cual el planteamiento es:

¿Cuál es el modelo de gestión de talento humano que requiere el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi para la mejora de sus procesos y competencias?

1.2.2. Fines y objetivos del trabajo

Objetivo General

Elaborar y consolidar una propuesta confiable y viable para el modelo de gestión del talento humano que requiere el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

Objetivos Específicos

- Presentar propuesta que se ajuste a las necesidades de la institución y sustituir el modelo de gestión de talento humano actual.
- Realizar un diagnóstico a fin de evaluar el estado de la gestión del talento humano actual.
- Presentar un modelo de evaluación de competencias a fin de que se pueda ver las necesidades de la institución y seleccionar al que mejor se adapte a dichas necesidades.
- Plantear Mejora continua de los procesos relacionados con la gestión de talento humano.

1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

Para esta hipótesis se plantea tres planteamientos:

- ✓ La primera está en demostrar cómo influye el factor “**EFICIENCIA**” de forma evolutiva y significativa en el equipo de trabajo y el desempeño laboral del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi 2023.
- ✓ El mismo planteamiento surge con el factor “**EFICACIA**”, entonces como influye en forma significativa en el equipo de trabajo y el desempeño laboral del

personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi 2023.

- ✓ El tercer componente se concede al factor de **“EFECTIVIDAD”**, influye en forma significativa en el equipo de trabajo y el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi 2023.

1.2.4. Justificación

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, considerando que la prestación de sus servicios es gestionada dentro del sector público; resulta de gran importancia el comprender culturas de cambios que vislumbren hacia el empoderamiento de los colaboradores. “La forma más viable de lograr un cambio en la cultura organizacional, es desarrollar un cambio interno en las organizaciones con las personas” (Sánchez, 2017).

El tener presente que el perfil de un trabajador, los parámetros a considerar como indispensable son creatividad, innovación, trabajo en equipo, nivel del autodeterminación y gestión, dispuesto a las transformaciones y ver en los cambios una oportunidad de mejora, alto nivel de confiabilidad, tratamiento de personas o grupos de personas y por supuesto de las organizaciones.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se le reconoce su gestión y contribución en la creación de proyectos económicos y de desarrollo social en pro de la provincia, creando las alternativas suficientes y necesarias para solucionar problemas que surten en la medida de las necesidades provincial (Carchi, 2018).

En base a esta idea la calidad en que una el manejo de las necesidades de la comunidad es manejado, así también la competencia para dar respuesta de forma oportuna y eficaz, va a

depender de la gestión y distribución de las mismas dentro del departamento de recursos humanos, por lo cual la motivación y estimulación que se tenga en este departamento será el factor que determine el avance continuo de los proyectos asignados.

Por lo que en esta idea es de suma importancia el afirmar que esta institución descentralizada pueda en cierta medida mejorar la calidad de servicios sociales que se demanden es la propuesta que justifica la evolución de este proyecto, el demostrar que puede haber una mejora en el desarrollo de modelo de gestión de talento humano que brinden las herramientas que fortalezcan y faciliten el desarrollo de competencias y las metas trazadas.

Por la importancia e incansable labor que realiza el personal administrativo y de campo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, en la desarrollo social, económico, productivo, vial, y de riego, de la región y con la creación de oportunidades laborales, de seguridad, vivienda y participación ciudadana; es propio establecer programas, estructuras y estrategias integrales que demuestre un plan de acción viable y sustentable de las riquezas y progreso de la población (Carchi, 2018).

El proyecto que se presenta, propone las medidas necesarias que permitan estos planes de acciones para el logro de objetivo sin dejar de un lado las exigencias del siglo XXI. Por lo este modelo de gestión de talento humano debe responder a lo siguiente:

- Incrementar el nivel de exigencias que se requiere dentro de la institución.
- Que esté acorde a las necesidades de la población Carchense, con ello logrando elevar oportunidades de desarrollo.
- Sea un referente ante la selección del capital humano idóneo administrativo y de campo.

- Este acorde con las tendencias tecnológicas del mercado y lograr avances significativos de proyección.

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Los Recursos humanos

Ciertamente la gestión de los recursos humanos en el Ecuador, ha sido un proceso evolutivo que ha medida de las necesidades empresariales surte los cambios necesarios que se ajusten a las demandas, procesos y tendencias tecnológicas de las nuevas eras. Siempre resulta interesante observar como en las etapas evolutivas de este cambio los trabajadores han estado presente en la relación a fin de que su representación demuestre su disponibilidad, capacidad y habilidad a la comprensión de los cambios junto con las acciones empresariales.

En un contexto general los recursos humanos se describen como “el departamento dentro de una organización en el cual se gestiona y administra aspectos relacionados con el personal que conforma la empresa”, es aquí en donde nace y se distribuye las proyecciones de la organización (Pastor, 2018).

Es en el departamento de los recursos humanos en donde se resuelve los problemas laborales y negocia con los representantes sindicales de los trabajadores. Por lo cual se aborda temas como lo son: la contratación, política salarial, conflictos laborales, negociaciones colectivas. Otra de sus funciones es la de velar por la salud de los trabajadores y las condiciones de sus laborales, lo que se establece como prevención la de riesgos. Hay que, comprende temas como la higiene en el trabajo y seguridad de los empleados, así como la acción social de la empresa.

2.2. Gestión del talento humano

Para la real academia española de la lengua, el talento humano se refiere “de forma exclusiva a las personas inteligentes, aptas o capaces para una ocupación determinada; es

considerada una persona inteligente, en el sentido que entiende y comprende los contextos laborales, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación” (Braulio, 2018).

A esta definición se agrega de que la gestión del talento humano evalúa y analiza los esfuerzos de la actividad laboral; en este mismo sentido existen otros elementos que determinan los talentos como lo son:

- ✓ Competencias. Se determinan habilidades, conocimientos y actitudes del personal.
- ✓ Motivación
- ✓ Vocación
- ✓ Madurez personal y profesional
- ✓ Potencialidades
- ✓ Salud
- ✓ Experticias

Por lo anterior, en este punto se considera la capacidad de las empresas para atraer, motivar y desarrollar a los profesionales más competentes y determinados en sus respectivas áreas, los que sean más capaces y comprometidos y sobre todo el poder determinar su capacidad para convertir el talento individual, a través de un sin dudas ejemplar Talento Organizativo.

Por lo tanto, la gestión del talento humano busca no solo reclutar a las personas más capacitadas, sino también crear un entorno que fomente su desarrollo y crecimiento profesional, así como su compromiso con los objetivos y valores de la empresa. La siguiente figura ayuda a

visualizar cómo estos elementos se entrelazan y se gestionan dentro de la organización para impulsar el talento individual y, en última instancia, fortalecer el talento organizativo de manera integral.

Figura 7. Gestión del Talento Humano por elementos determinantes.



Nota: Elaboración propia

2.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral es “la demostración aptitudinal del trabajador durante la ejecución de su tarea”. Teniendo en consideración que para dicha evaluación debe ser individual basada en el esfuerzo y competencias personales. Cabe destacar que esto está condicionado a los factores antes mencionados que influyen en su comportamiento (Mamani & Cáceres, 2010).

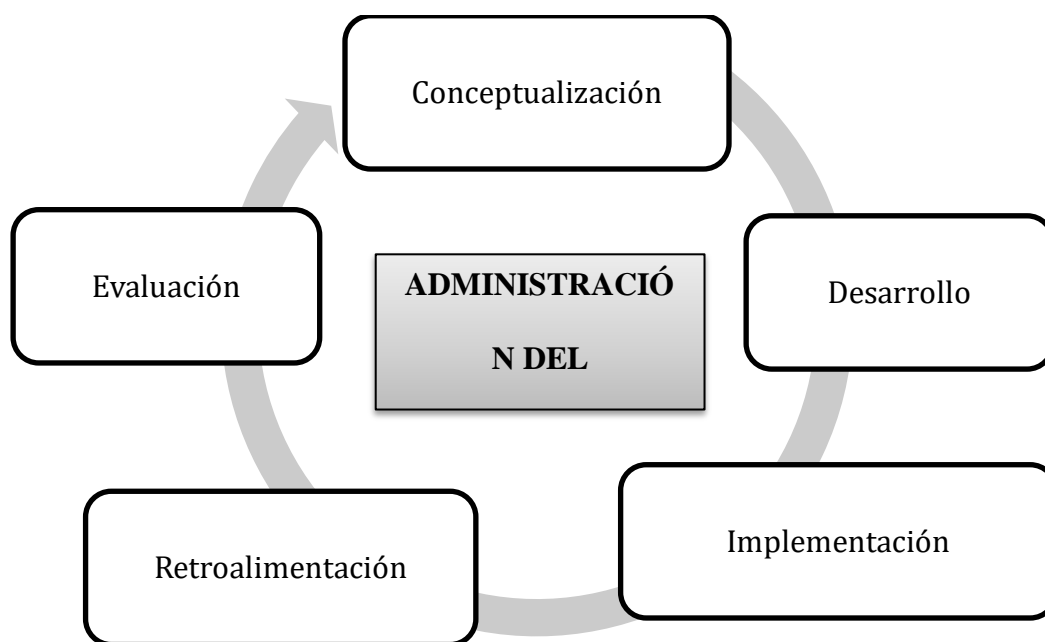
En la tarea de la evaluación del desempeño laboral, se debe establecer un conjunto de procesos que permitan instaurar un conocimiento preciso y compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se debe conseguir.

Hay que tener indicadores que faciliten la evaluación del desempeño laboral que demuestren la productividad que tienen los individuos dentro de la organización y que a su vez sean el garante que indique que la implementación de estos sistemas de administración del desempeño, van dirigidos a la obtención de los mejores resultados, en los que fueron implementados.

Los Directivos que evalúan este desempeño laboral deben considerar que ante los indicios de fallas que arroje este sistema de evaluación en adoptar medidas que le serán efectivas desde el punto de vista administrativo para que se disminuya los riesgos de pérdida del personal, con actividades enfocadas a la motivación laboral (Abanto, 2018).

La gestión del talento humano es un área sumamente sensible que está influenciada por la mentalidad predominante en las organizaciones. Es contingente y situacional, ya que depende de una serie de aspectos contextuales, como la cultura organizacional, la estructura organizativa, el entorno ambiental, el tipo de negocio, la tecnología utilizada y los procesos internos, entre otros. Estos elementos, mencionados por Mamani & Cáceres (2010), conforman un ciclo dinámico que se representa en la figura 8, la cual ofrece una visualización de los procesos y variables involucradas en la gestión del desempeño laboral en una organización.

Figura 8. Ciclo dinámico de la Administración Básica del Desempeño Laboral.



Nota: Abanto (2018)

2.4. Competencias profesionales

Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. El supuesto de base es que los individuos formados en el modelo de competencias reciben una preparación que les permite responder a los problemas que se les presenten en la práctica profesional.

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

2.5. El Talento humano

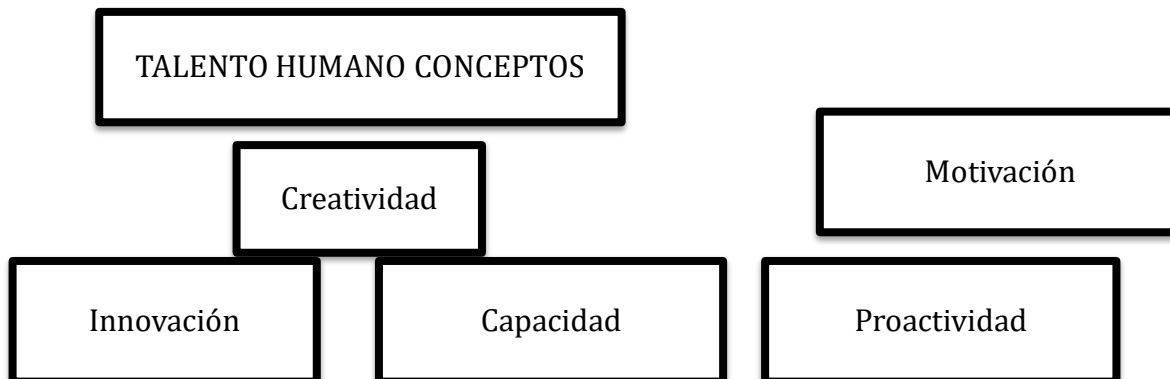
De acuerdo, a la Real Academia Española de la lengua el Talento, refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación (Diaz & Quintana, 2021).

Según Ramírez et al., (2019) determina que muchos talentos permanecen ocultos o no son desarrollados, debido a diversos requisitos, que establecen las compañías. En general, la gestión del talento humano permite la planificación de estrategias de las organizaciones, también ayuda mucho en los procesos de los recursos humanos en motivarse, desarrollarse, y sobre todo retener a los colaboradores dentro de la institución. “La Gestión del Talento” define al profesional con talento como: “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo del individuo.

2.5.1. Conceptos asociados al talento humano

Es de suma importancia entonces que el talento se vea ligado a ciertas aptitudes individuales que son inherentes a cada persona. Para esto se detalla los siguientes desgloses conceptuales en la figura a continuación.

Figura 9. Talentos humanos conceptos.



Nota: Elaboración propia

Conceptualizando cada una de ellas son:

- **Creatividad:** esta es una de las cualidades más importantes en la búsqueda de talento; en ella se visualiza esta capacidad de creación de nuevas ideas o de reformular las ya existentes. Por lo que se busca una persona activa y con capacidad de resolver problemas y de generar ideas diferentes que sirvan como impulso de los proyectos y objetivos de la organización.
- **Motivación:** de manera genérica es la fuerza o impulso interior que mueve hacer algo. Entonces esta motivación en el talento humano, va a dirigir el interés constante del individuo por plantear proyectos o dar el empuje a los ya existentes, en busca de avances y resultados dentro de la organización.
- **Innovación:** está orientada en la generación de nuevos procesos, optimización de los mismos o hasta en la generación de diferentes formas de relacionamiento dado dentro de la organización. Estas personas deben ser capaces de observar, analizar los cambios, estudiar el entorno, los comportamientos de cada individuo y así detectar posibles fallas para luego buscar una solución a las mismas.

- **Capacidad:** esta facilidad de una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea, es una de las cualidades influyentes dentro del talento humano. Con el medio analítico es el que induce a la formulación y detección de aquellos cambios necesarios de forma rápida y concisa.
- **Proactividad:** como tal el individuo ha de establecer las prioridades empresariales, de forma responsable busca soluciones a problemas, enfrentándolos por sí mismo, y no esperar que los demás ejecuten las acciones por él (Ramírez et al., 2019).

2.5.2. Las tendencias actuales en la gestión del talento Humano

A partir de la entrada en vigencia del siglo XXI y a consecuencia de una crisis mundial como lo fue en su momento “La Pandemia” tras el COVID 19, que llevo a un sosiego de encierro durante tres años consecutivos (2019-2021), todos los sistemas empresariales se vieron obligados a efectuar cambios rigurosos que pudieran brindar la continua operatividad empresarial.

Estos enfoques hicieron que una simple actividad como ir a la oficina y realizar las actividades diarias de labores, cambiaran de forma tal que cada trabajador pudiese disponer de tiempo de trabajo en casa. Esta tendencia fue una de las primeras fases que obligaron a los replanteamientos de las actividades diarias y de cómo podrían realizarse (Cruz, 2023).

Hoy en día es muy común que conceptos como la digitalización, el teletrabajo, la automatización de los procesos, el liderazgo online, el uso de redes sociales para captar el talento adecuado, entre otros, ya es este el comienzo que regule la gestión del talento humano en las organizaciones actuales.

Otro punto a considerar y que obliga a la Dirección de Personas en una organización al cambio, es el hecho de que en esta nueva era digital el talento humano requiere ser evolutivo,

competitivo y dispuesto a las adaptaciones de los cambios de forma rápida y de esta forma poder aplicar toda la tecnología necesaria para su desempeño.

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, al momento de considerar estas nuevas tendencias se considera cinco modelos a saber:

- **Compromiso Empresarial**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, trabaja por lograr una gestión del talento cada vez más personalizada, viable y segura, en donde sus empleados puedan conciliar el trabajo y cumplir sus funciones en donde no puedan llevar otras tareas distintas que no fuesen las ya asignadas y se puedan gestionar programas de incentivos en donde ellos se sientan cómodos con el desempeño de sus funciones, para que finalmente de una manera óptima y segura cada empleado pueda estar en el sitio al que pertenece, en el cumplimiento directo genere estos compromisos.

- **Analítica De Personas**

Para el análisis conceptual y participativo de las personas el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, utiliza herramientas de análisis de información de datos en la gestión de talento. El análisis de información de datos nos ayuda a tomar decisiones sobre la empresa, a identificar oportunidades y tendencias, a mejorar el compromiso con los empleados y clientes en la seguridad.

- **Transparencia y Confianza**

Estos son unos de los principios por el cual el Gobierno Descentralizado Autónomo de la Provincia del Carchi, considera ser la institución de transparencia por excelencia, desde la valoración del desempeño como tal, así como también del trabajo que gestión el talento humano. La implementación de la seguridad y la transparencia y ha

fortalecido la confianza entre la empresa y su talento. Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi se preocupa por el bienestar de las personas y promueve un clima laboral basado en tres principios fundamentales transparencia, confianza y de seguridad.

- **Construcción De Equipos Y Gamificación**

Es una dedicación significativa de los recursos humanos, ya que es la fuerza fundamental para que el trabajo de en la región pueda ser realizado en los términos y los plazos establecidos y ser considerados como proyectos de ejecución exitosa por parte del equipo laboral lo que conlleva unos de los objetivos de desarrollo social de la institución. Se promueven actividades que fomentan la cooperación y el compañerismo. Además, implementa la gamificación en la dirección de personas, para mantener el interés y la motivación del talento humano, y formación como en los procesos de selección.

- **Employer Branding**

La institución del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, considera que es un paso fundamental de cuidar tanto la imagen de la empresa como la del empleador, brindando seguridad. De igual forma la institución reconoce cuán importante el escalar de forma positiva en la región Carchense, por lo que el tener una buena reputación con nuestros empleados y clientes, proyectar a través de canales tradicionales y medios digitales. La estrategia de Employer Branding es crucial para atraer y retener al mejor talento y Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi recursos a través de la dirección de personas para desarrollar una comunicación efectiva y una sólida estrategia de Employer Branding.

1.1.9.1. Importancia De La Gestión Por Competencias Para El Gobierno Autonomo Decentralizado De La Provincia Del Carchi.

La gestión por competencias del talento humano representa el engranaje del impulso operativo y contextual de toda organización. Las personas encargadas de diseñar, producir y ejecutar las competencias, deben controlar la calidad, de señalar las habilidades precisas y de establecer los objetivos y estrategias para el desarrollo de la misión y visión empresarial. Sin el personal eficiente y calificado es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados (Mena et al., 2020).

Al elaborar procedimientos de investigación dirigidos hacia la gestión del talento humano por competencias y su relación con el desempeño laboral del personal es un proceso que requiere de gran atención para que el desempeño de los colaboradores sea efectivo, apropiado y elevado, de tal que se pueda alcanzar los objetivos. Por eso es muy importante implementar un modelo de gestión por competencias de talento humano, que se ajuste a los subsistemas de análisis y descripción, reclutamiento, selección y perfil por competencias de cada área departamental.

Es aquí donde queda evidenciado que la gestión por competencia comprende, en un primer plano alineación de perfil correcto con las habilidades, destrezas y compromisos necesario para ejercer el cargo que por función desempeña. En base a ello, se crea una dinámica de reclutamiento y capacitación continua. Sin duda, se trata de la premisa clave para el éxito de muchas organizaciones, pues es aquí en donde son capaces de identificar las mejores habilidades de un colaborador para después potencializarlas para el beneficio de la organización (Maldonado, 2019).

Es en esta fase del proyecto, es en donde se vislumbra y se identifica el éxito de las organizaciones que se posicionan en el mercado, de acuerdo a las habilidades del talento humano que vendría a ser el factor competitivo, rescatando modelos para su gestión organizacional, a fin de obtener y formar a individuos con las habilidades tanto externas como internas para que estos a su vez puedan hacer frente a las embestidas que ha traído consigo las aperturas de las economías y procesos comerciales globalizados del siglo XXI.

En la práctica aplicada de este modelo de gestión por competencias de talento humano se identifica dos preguntas. La primera se enfocará en *¿Cuáles son los beneficios de adquiridos con un modelo de gestión competitiva?* y lo que conlleva a nuestra segunda pregunta *¿Qué importancia trae consigo el análisis del rol en tema de competencia?* Posterior a ellos, se procede a determinar de forma concisa cada una de ellas (Camejo, 2018).

1.1.9.2. Beneficios adquiridos con un modelo de gestión competitiva

Cuando una organización propone y enfatiza en un modelo de competencia, basará sus objetivos empresariales en la búsqueda de un talento humano que acorde a sus necesidades estará presente para el desarrollo, eficiencia, creatividad y sobre todo comprometido al alcance del crecimiento de la propuesta empresarial deseada.

Definido un modelo que brinda un análisis del rol de cada individuo dentro de la organización es lo que va a permitir llegar a un objetivo oportuno y viable a corto y largo plazo (Camejo, 2018). Sustentado estos beneficios de forma resumida se detalla de la siguiente manera:

Tabla 2. Beneficios y logros de un modelo de gestión competitiva

BENEFICIO	LOGRO
Desarrollo de procesos específicos	Genera ventajas competitivas partiendo de un mejor control y ajuste de procesos.
Incremento de la productividad	Conlleva a un sistema de mejoras continuas del desempeño.
Facilita la evaluación del desempeño	Evaluando de esta manera las carencias entre el rol y el individuo.
Mejora de visión del mercado	Propone evaluar las necesidades del mercado con las capacidades internas del personal.
Secuencias de etapas de cambios o mejoras	Constituye una herramienta eficaz para la obtención de cambios y mejoras de la organización.
Cultura organizativa	Contribuye a adaptar al individuo al puesto y rol, por lo que lo introduce a un nuevo modelo de liderazgo,

Nota: Elaboración propia tomado de Camejo (2018)

En el análisis contextual a la repuesta de la pregunta número 2, presenta las siguientes anotaciones:

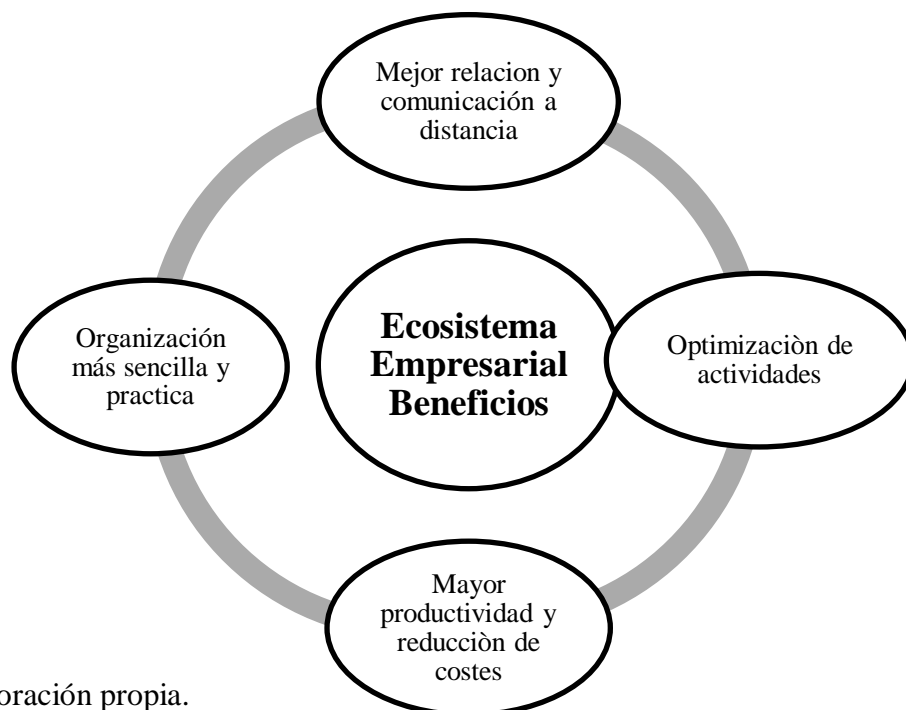
1.1.9.3. ¿Qué importancia trae consigo el análisis del rol en tema de competencia?

En este sistema de gestión por competencia para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia del Carchi, el rol conlleva a determinar las cualidades necesarias en la que un individuo pueda ser considerado para un puesto determinado. Es decir, que en competencia va a determinar el alto desempeño que pueda tener el individuo con la visión, objetivos y las estrategias que se propone desarrollar la organización. Por eso es de suma importancia que un diseño de perfil que se ajuste a cada rol de manera taxativa y congruente a las necesidades operativas de la organización, se debe basar en lo que se busca, se espera, en los objetivos y de esta formar obtener un modelo de gestión competitivo que se ajuste a la cultura y proyectos de la organización (Alles, 2005).

Con el entorno de la competencia bien definido, es crucial considerar la creación de ecosistemas empresariales donde se utilicen tácticas digitales interconectadas para alcanzar objetivos específicos en un contexto dado. Estas estrategias digitales pueden contribuir significativamente al ahorro de tiempo en los procesos de recursos humanos, como señala Giraldo (2019).

Dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, la implementación de este enfoque ofrece ventajas significativas en términos de interconexión con personas a nivel local y global. Esto incluye el flujo continuo de relaciones laborales, procesos optimizados y una mayor disponibilidad para llevar a cabo tareas, incluso con una reducción en la necesidad de presencia física. La figura 7, titulada "Ecosistema empresarial beneficios", proporciona una visualización detallada de estas ventajas.

Figura 10. Ecosistema empresarial beneficios.



Nota: Elaboración propia.

1.1.9.4. Enfoque De Competencias Para La Gestión Del Talento Humano Para El Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia Del Carchi

En la actualidad, existen factores muy relevantes en el entorno empresarial, siendo uno de ellos y por decir el más relevante el Talento Humano; que se refiere al potencial laboral que el empleado brinda en sus actividades cotidianas. Por otro lado, se entiende que dentro de esto la Competencia Laboral pasa a ser ese elemento que viene a vincular la capacidad individual y colectiva para generar valor y es la alternativa hacia una mejora del desempeño, esto es sin duda aplicable a la gestión por competencias (Camejo, 2018).

Gestionar adecuadamente el personal dentro de una empresa, se está convirtiendo cada vez más en un objetivo imperante para sus directivos, estos son conscientes que el alto factor de competitividad se centra en el papel que desempeña el Talento Humano, puesto que en ellos

recae el lograr las metas trazadas y por ende el éxito de las mismas; es por ello que los esfuerzos se centran en encontrar a la persona adecuado.

Partiendo de este punto, para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, siendo una institución del sector público, los desafíos del siglo XXI, se ven inmersas dentro de un mercado lleno de incertidumbre, globalización, economías inestables y amenazas permanentes, por lo que conlleva a que la administración de los recursos se tome más compleja y que la gestión dentro de la institución requieran de personal altamente calificado, que reúna las competencias necesarias para gestionar el uso adecuado de estos recursos y así llevar a la empresas al éxito.

Para la tercera etapa del proyecto, la cual ostenta un modelo de las competencias para la gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se evalúa contextos de forma descriptiva y explicativa, que se dirige en señalar las necesidades que presenta el personal en sus diferentes áreas de trabajo, dosificando una serie de habilidades que se debe poseer de acuerdo a la modalidad empresarial o cargo posicional y funcional de cada individuo en la formación empresarial y que deba estar facultado como un modelo pertinente para las demás empresas.

Es apropiado mencionar que, bajo esta etapa del trabajo, lo primordial es enfatizar en un modelo practico y funcional para la Gestión del Talento Humano por Competencia, en donde uno de sus hitos fundamentales sea incrementar cada vez más la cualificación del personal desde un punto de vista integral y por consiguiente minimizar las brechas entre lo que se tiene y lo que se espera del grupo del personal empresarial (Giraldo, 2019).

1.1.9.5. La Gestión Del Talento Humano Para El Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia Del Carchi

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerará como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende, la definición que se señala, busca abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto para los fines de nuestro proyecto. Entonces se tiene lo siguiente:

Talento: Para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi se entiende como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas a razón de su desarrollo personal (Chiavenato, 2001).

2.6. La empleabilidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

Cuando se toma de referencia el concepto del término empleabilidad Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, dentro se refiere a la capacidad y competencias que tiene un candidato para ser electo de conseguir un trabajador de calidad, mantenerlo y mejorarlo en el tiempo. Dentro de este concepto intervienen diferentes factores y circunstancias, tanto personales como contextuales, que determinan el nivel de cada candidato.

Para que una persona sea considerada y cuente con un alto nivel de empleabilidad, dentro de la institución, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, considera que esta tiene que ser capaz de investigar, observar y adaptarse a las necesidades cambiantes del mundo laboral. Es aquí en donde entran a participar las variables individuales y contextuales que

afectan a la empleabilidad y a la búsqueda de empleo: características sociodemográficas, acceso a recursos, salud y bienestar, cualificación y experiencia profesional, habilidades de búsqueda de empleo, etc. (Carchi, 2018).

Figura 11. Los Factores de Empleabilidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.



Nota: Elaboración propia.

En cuanto a las características que deben presentar en trabajador o el equipo del trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se tiene las siguientes:

- **Visibilidad**

Siendo una institución que se enfoca en la prestación de los servicios de la región del Carchi y de la sostenibilidad de sus recursos, es propicio que dentro de su ámbito sea reconocido por sus competencias técnicas y por aquellos valores y principios que destacan a esta institución como garante de servicios sociales del Carchense. El ser reconocido como la mejor institución descentralizada del Ecuador, es la marca por la cual se dará su fidelización, retención y prolongación de la institución y del equipo de trabajo que la lidera.

- **Networking**

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, desde su creación en el 2013 ha creado una lista de contactos profesionales para la gestión del talento humano. Este *networking* de la institución ha de permitir que todos los talentos enlistados juntos con los nuevos, puedan compartir sus expectativas laborales, experiencias, intereses, aprendizajes y demás afinidades vinculantes para el desarrollo profesional de los mismo.

- **Comunicación De Valor**

Siendo la institución social de la región, la misma debe velar por transmitir su posición como líder en la ejecución de los proyectos que realiza, así como también posicionarse como la mejor en cuanto a talento profesional, por lo que es indispensables que sus fortalezas profesionales, sean los indicadores de experiencia y logros para así captar una gran variedad de futuros socios e inversionistas en la región.

- **Seguridad Y Confianza**

Dar reconocimientos a las capacidades y competencias laborales promueve la seguridad y confianza en los profesionales y su equipo de trabajo; que va de la mano con el reconocimiento de la gestión de los proyectos alcanzadas en el desarrollo de sus actividades. Estos

reconocimientos y confianza otorgada hacen propicio el campo en donde la toma de decisiones y soluciones a los problemas pueden dirigirse de forma más certera.

- **Desarrollo De Competencias**

La definición de la competencia es clave para el desarrollo de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, este conjunto de actitudes y de habilidades va a determinar las etapas conductuales del talento humano. Con el fin de desarrollar el potencial de la institución es de suma importancia priorizar las competencias con que cuenta cada persona de forma individual a fin de colocar el agente correcto en el puesto preciso y así lograr todos los fines y objetivos.

2.7. ¿Qué significa el compromiso para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi?

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, el compromiso está en fortalecer la gestión y aprovechamiento sustentable de los recursos provinciales, mediante todas acciones planificadas y proactivas orientadas a la seguridad y salud de los trabajadores. El talento comprometido a brindar la ayuda necesaria a todos aquellos que se encuentran en cierta medida rezagados, que no pueden, no saben o no quieren, y con ello se muestra que su trabajo, el de su equipo y los equipos interdisciplinarios tienen una visión y un objetivo en común (Carchi, 2018).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Para el desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión de talento humano basado en la gestión de procesos y competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se utilizará un enfoque metodológico basado en el Design Thinking. Esta metodología se selecciona debido a su enfoque centrado en el usuario y su capacidad para fomentar la creatividad, la colaboración y la iteración en la búsqueda de soluciones innovadoras a problemas complejos (Brown, 2008).

El proceso de Design Thinking se dividirá en cinco fases: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Probar. Durante la fase de Empatizar, se buscará comprender las necesidades y desafíos del área de Talento Humano a través de entrevistas, observaciones y sesiones de lluvia de ideas. A continuación, se presentan las fases de dicho proceso:

Tabla 3 El proceso de Design Thinking para el desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión de talento humano basado en la gestión de procesos y competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

Fase de Design Thinking	Descripción de la Actividad	Herramientas/ Técnicas Utilizadas
Empatizar	Comprender las necesidades y desafíos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi en cuanto a la gestión de talento humano.	Entrevistas, observaciones, análisis de datos existentes.
Definir	Definir claramente los problemas y oportunidades identificados durante la fase de empatía.	Síntesis de información, identificación de patrones y tendencias.

Idear	Generar ideas creativas y soluciones innovadoras para abordar los problemas identificados.	Sesiones de brainstorming, mapas de empatía, técnicas de pensamiento lateral.
Prototipar	Desarrollar prototipos de procesos y herramientas de gestión de talento humano basados en las ideas generadas.	Prototipado rápido, maquetas, representaciones visuales.
Probar	Probar los prototipos con usuarios finales para obtener retroalimentación y realizar ajustes.	Pruebas de usabilidad, sesiones de feedback, encuestas.

Nota. Elaboración propia.

En la fase de Definir, se analizarán los datos recopilados para identificar claramente los problemas y oportunidades relevantes. Posteriormente, en la fase de Idear, se generarán ideas creativas y soluciones innovadoras para abordar los problemas identificados, utilizando técnicas como sesiones de brainstorming y mapas de empatía.

En la fase de Prototipar, se desarrollarán prototipos de soluciones para probar y obtener retroalimentación, empleando técnicas como el prototipado rápido y simulaciones. Finalmente, en la fase de Probar, se evaluarán los prototipos con usuarios reales para recopilar comentarios y realizar iteraciones, utilizando métodos como pruebas de usabilidad y entrevistas con usuarios (Liedtka & Ogilvie, 2011).

3.2. Fuentes de datos e información

Las fuentes de datos e información para este estudio incluirán tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias consistirán en entrevistas con stakeholders clave dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, incluidos líderes,

colaboradores y partes interesadas externas. Además, se realizarán observaciones directas de los procesos y prácticas actuales del área de Talento Humano.

Por otro lado, las fuentes secundarias incluirán documentos institucionales, informes gubernamentales, estudios previos relacionados con la gestión de talento humano y literatura académica relevante sobre metodologías de gestión y modelos de recursos humanos. Estas fuentes secundarias proporcionarán información adicional para complementar los datos recopilados de las entrevistas y observaciones.

Este enfoque metodológico y la combinación de fuentes de datos e información permitirán obtener una comprensión profunda de las necesidades y desafíos del área de Talento Humano, así como generar soluciones innovadoras y centradas en el usuario para mejorar su gestión en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN LA GESTIÓN DE PROCESOS Y COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI.

En un entorno dinámico y cambiante, es fundamental contar con procesos y herramientas ágiles que permitan adaptarse rápidamente a las necesidades del personal y de la organización.

El modelo tiene como objetivo mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, basado en la metodología ágil de Design Thinking, que promueve la colaboración multidisciplinaria, la iteración continua y el enfoque centrado en el usuario.

4.2. Introducción

El modelo tiene como objetivo mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. En un entorno dinámico y cambiante, es fundamental contar con procesos y herramientas ágiles que permitan adaptarse rápidamente a las necesidades del personal y de la organización. Este modelo se basa en la metodología ágil de Design Thinking, que promueve la colaboración multidisciplinaria, la iteración continua y el enfoque centrado en el usuario.

en las personas.

4.3. Objetivos

- Mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de talento humano.

- Fortalecer las competencias del personal para alinearlas con los objetivos estratégicos de la organización.
- Aumentar la satisfacción y retención del talento.
- Promover un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al aprendizaje continuo.

4.4. Metodología

Se utilizó la metodología ágil de Design Thinking, que consta de cinco fases: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Probar. Durante cada fase, se aplicaron diversas técnicas y herramientas para comprender las necesidades y desafíos del personal, definir claramente los problemas a abordar, generar ideas creativas, desarrollar prototipos de soluciones y probarlas con usuarios reales.

- Subsistemas de gestión de talento humano.
- Competencias clave para cada puesto de trabajo.
- Procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y retención del personal.

4.5. Desarrollo de la propuesta

4.5.1. Fase 1: Empatizar

Comprender las necesidades y desafíos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, en cuanto a la gestión de talento humano.

La Dirección de Personas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi ha establecido un modelo de gestión del talento humano que se encuentra estrechamente relacionado con el concepto de competencias. Estas competencias delinean los comportamientos deseables que acompañan el logro de los objetivos institucionales y están vinculados con el éxito

en cada puesto o rol dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi (Carchi, 2016). La cultura organizacional y los valores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi son complementos indispensables que deben poseer los colaboradores de la institución. A través de una herramienta técnica de clasificación y valoración de puestos, se identifican los requisitos, competencias, responsabilidades y condiciones laborales que permiten homologar las escalas salariales y clasificar los diversos cargos según lo establecido por la ley del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

Considerando que el talento humano es el activo principal de la institución, la Dirección de Personas busca alcanzar sus objetivos mediante la gestión eficiente de este recurso humano, que representa la forma intangible de su misión y visión empresarial.

En el contexto actual, caracterizado por la creciente digitalización, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi se encuentra inmerso en una transformación significativa. La llegada de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha provocado cambios tanto en el ecosistema económico como en la forma de hacer negocios. Estas transformaciones digitales son adoptadas en todos los departamentos de la institución, permitiéndoles adaptarse rápidamente a los cambios que representan. Las nuevas herramientas tecnológicas no solo representan oportunidades para el desarrollo institucional, sino que también constituyen estrategias de gestión que redefinen los objetivos y planes gerenciales para generar mayor valor a la institución (Carchi, 2016). Este cambio no solo implica una transformación tecnológica, sino que también conlleva nuevas habilidades, tanto para los empleados como para el rediseño de los procesos empresariales, orientándolos hacia una mayor orientación al cliente y respaldándolos con tecnologías digitales.

Dentro de esta propuesta de transformación digital, es fundamental la implementación de prácticas que permitan:

- Empoderar a los empleados con herramientas que faciliten su trabajo desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- Optimizar las operaciones y la infraestructura de la institución.
- Adaptarse rápida y continuamente a los procesos de innovación para ajustarse a las cambiantes necesidades.

En cuanto a los desafíos que enfrenta el Gobierno Provincial del Carchi, la falta de acceso a la tecnología digital en el sector público y privado representa un obstáculo significativo que obstaculiza el desarrollo. Sin embargo, el Gobierno Provincial del Carchi está trabajando en la actualización digital para la modernización, transparencia y descentralización, así como en la digitalización de los flujos y la comunicación ágil con otros departamentos. Esto incluye la actualización de equipos tecnológicos, la definición de una hoja de ruta para la adaptación y la construcción de una cultura digital.

Otro desafío importante es el reclutamiento de candidatos calificados en un mercado laboral altamente competitivo. El Gobierno Provincial del Carchi se enfrenta a restricciones presupuestarias que dificultan la contratación de personal externo. Sin embargo, la institución busca retener talento a través de prácticas innovadoras y de un ambiente laboral propicio para el desarrollo profesional.

En cuanto al desarrollo del talento, el Gobierno Provincial del Carchi promueve el mentoring y el coaching como herramientas para el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. Además, se implementan planes de sucesión y carrera que permiten identificar y preparar a futuros líderes dentro de la institución.

Además, se fomenta la inteligencia colectiva y el trabajo en equipo mediante actividades de cooperación y capacitaciones de liderazgo para fortalecer el ambiente laboral en todos los departamentos.

En cuanto al plan de sucesión, se establece como una estrategia para identificar y preparar a los profesionales que ocuparán posiciones directivas en el futuro. Este plan considera no solo la jubilación de los directivos actuales, sino también la identificación de otros empleados con habilidades y competencias similares que puedan asumir estas responsabilidades sin afectar el rendimiento de la institución.

Por último, el plan de carrera se presenta como un beneficio importante para el talento humano de la institución. Este plan ofrece oportunidades de formación y capacitación que permiten a los colaboradores crecer y desarrollarse dentro de la organización, alineando sus metas individuales con los objetivos institucionales.

Este enfoque integral en la gestión del talento humano, basado en la identificación de necesidades y desafíos, la adaptación a las nuevas tecnologías y la implementación de prácticas innovadoras, permite al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi mantenerse competitivo y preparado para enfrentar los retos del futuro.

Tabla 4 Necesidades y Desafíos de la Gestión de Talento Humano en el GADPC

Necesidades y Desafíos
Necesidades
Identificar áreas de mejora en la gestión de talento humano
Aumentar la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección
Desarrollar programas de formación y capacitación adaptados a las necesidades organizacionales
Mejorar la retención del talento y reducir la rotación de personal

Desafíos

 Adaptarse a los cambios continuos en las regulaciones y normativas

 Superar las limitaciones en el acceso a tecnologías y recursos

 Asegurar la estabilidad laboral del personal en un entorno de contratación diversificado

 Garantizar la asignación adecuada de recursos financieros para las actividades de gestión de talento humano

Nota. Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra cómo el modelo propuesto aborda cada una de las necesidades y desafíos identificados en la Gestión Del Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, proporcionando soluciones concretas y medidas para su implementación.

Tabla 5 Necesidades y Desafíos del Modelo de Gestión de Talento Humano en el GADPC

Gestión de Talento Humano en el GADPC
El modelo identifica áreas de mejora en la gestión de talento humano, proporcionando un análisis detallado de las deficiencias existentes y recomendaciones para su mejora.
Se implementan prácticas y herramientas innovadoras para aumentar la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección, lo que permite una selección más rápida y precisa de candidatos calificados.
El modelo desarrolla programas de formación y capacitación personalizados, diseñados específicamente para abordar las necesidades organizacionales identificadas, garantizando que el personal adquiera las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos.
Se establecen estrategias efectivas para mejorar la retención del talento y reducir la rotación de personal, lo que incluye iniciativas de reconocimiento, desarrollo de carrera y mejora del ambiente laboral.

El modelo ofrece flexibilidad y adaptabilidad para enfrentar los cambios continuos en las regulaciones y normativas, asegurando que las prácticas de gestión del talento estén siempre alineadas con los requisitos legales y éticos.

Se implementan soluciones tecnológicas innovadoras para superar las limitaciones en el acceso a tecnologías y recursos, optimizando los procesos de gestión del talento y mejorando la accesibilidad y la eficiencia operativa.

El modelo aborda la estabilidad laboral del personal en un entorno de contratación diversificado mediante la implementación de políticas y prácticas equitativas que promueven la equidad y la seguridad laboral para todos los empleados.

Se desarrollan estrategias de gestión financiera efectivas para garantizar la asignación adecuada de recursos financieros para las actividades de gestión de talento humano, optimizando el uso de los recursos disponibles y maximizando el retorno de la inversión en capital humano.

Nota. Elaboración propia.

4.5.2. Fase 2: Definir

Definir claramente los problemas y oportunidades identificados durante la fase de empatía.

Durante la fase de empatía, se han identificado una serie de problemas y oportunidades clave relacionados con la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. Al sintetizar la información recopilada y analizar los datos obtenidos, se han identificado patrones y tendencias significativas que ayudan a definir claramente estos problemas y oportunidades.

La síntesis de esta información y la identificación de patrones y tendencias proporcionan una base sólida para definir claramente los problemas y oportunidades que guiarán el diseño y la implementación de estrategias efectivas de gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo

Descentralizado de la Provincia del Carchi, los principales problemas identificados se presentan a continuación:

Tabla 6 Problemas Identificados en la Gestión de Talento Humano en el GADPC

Problemas Identificados en la Gestión del Talento Humano
1. Falta de dirección en los procesos y gestión por competencias
Carencia de una dirección clara en los procesos de gestión por competencias.
2. Trabajo empírico por falta de conocimiento en procesos de talento humano
Realización de actividades de manera empírica debido a la falta de conocimiento en procesos específicos del área de talento humano.
3. Capacitación deficiente del personal en planificación de procesos
Falta de formación adecuada para el personal en la planificación de procesos, lo que puede afectar la ejecución eficiente de tareas y procesos.
4. Limitaciones en el acceso a tecnologías y recursos
Dificultades para acceder a tecnologías y recursos necesarios para una gestión eficiente del talento humano, lo que puede obstaculizar la implementación de soluciones innovadoras.
5. Inestabilidad laboral del personal debido a la diversidad de contratos
Presencia de diversos tipos de contratos laborales que generan inestabilidad en el personal, lo que puede afectar la continuidad y calidad del trabajo realizado.
6. Falta de asignación adecuada de recursos financieros
Carencia de una asignación presupuestaria adecuada por parte del Ministerio de Finanzas, lo que puede limitar la capacidad del área de talento humano para cumplir con sus obligaciones y actividades.

Nota: Elaboración propia.

Entre los problemas identificados se encuentran la falta de dirección en los procesos y la gestión por competencias, el trabajo empírico debido a la falta de conocimiento en procesos de talento humano y la capacitación deficiente del personal en planificación de procesos. Estos

problemas afectan la eficiencia y efectividad del área de talento humano y pueden obstaculizar el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se han identificado varias oportunidades para optimizar la gestión del talento humano. Esto incluye la posibilidad de identificar áreas de mejora en la gestión, aumentar la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección, desarrollar programas de formación y capacitación adaptados a las necesidades organizacionales, y perfeccionar la retención del talento y reducir la rotación de personal. Estas oportunidades ofrecen el potencial de fortalecer el área de talento humano y contribuir al éxito general del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

4.5.3. Fase 3: Idear

Generar ideas creativas y soluciones innovadoras para abordar los problemas identificados.

Para abordar los problemas identificados en la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, es fundamental generar ideas creativas y soluciones innovadoras. Se pueden utilizar diversas técnicas y herramientas para este fin, como sesiones de brainstorming, mapas de empatía y técnicas de pensamiento lateral.

1. **Sesiones de Brainstorming:** Organizar sesiones de brainstorming con el equipo de talento humano y otras partes interesadas para generar ideas sin restricciones. Esto podría incluir la creación de un espacio seguro donde todos los miembros del equipo puedan contribuir con ideas, sin importar lo inusuales que puedan parecer. Se pueden explorar diferentes enfoques y perspectivas para encontrar soluciones innovadoras a los problemas identificados.

Sesiones de Brainstorming:

- Se organizarán sesiones de brainstorming con el equipo de talento humano y otras partes interesadas, como líderes de diferentes departamentos y representantes del personal.
 - Se establecerá un ambiente propicio para la generación de ideas, donde todos los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus pensamientos y sugerencias.
 - Se plantearán preguntas específicas relacionadas con los problemas identificados en la gestión del talento humano para guiar la discusión y la generación de ideas.
 - Se registrarán todas las ideas, sin importar lo extravagantes que puedan parecer, para luego revisarlas y refinarlas en etapas posteriores del proceso de diseño.
2. **Mapas de Empatía:** Utilizar mapas de empatía para comprender mejor las necesidades, deseos y desafíos de los diferentes grupos de interés involucrados en la gestión del talento humano. Esto ayudará a identificar puntos de dolor específicos y oportunidades de mejora que pueden inspirar ideas creativas para soluciones innovadoras.
- Se crearán mapas de empatía para representar visualmente las necesidades, deseos, preocupaciones y experiencias de los diferentes grupos de interés involucrados en la gestión del talento humano.
 - Se llevará a cabo entrevistas y sesiones de escucha activa con líderes, colaboradores y partes interesadas externas para recopilar información relevante.
 - Se identificará patrones y temas comunes a partir de la información recopilada para comprender mejor las motivaciones y expectativas de cada grupo.

- Se utilizará los mapas de empatía como herramienta de referencia durante el proceso de generación de ideas, ayudando a garantizar que las soluciones propuestas aborden las necesidades reales de las personas involucradas.

3. **Técnicas de Pensamiento Lateral:** Emplear técnicas de pensamiento lateral, como la inversión de suposiciones, la analogía y la provocación, para desafiar las suposiciones existentes y generar ideas fuera de lo común. Estas técnicas pueden ayudar a romper patrones de pensamiento convencionales y abrir nuevas posibilidades para abordar los problemas de manera innovadora.

- Se introduce técnicas de pensamiento lateral, como la inversión de suposiciones, la provocación y la analogía, para estimular la creatividad y la generación de ideas innovadoras.
- Se desafiará las suposiciones existentes sobre cómo se han abordado históricamente los problemas de gestión del talento humano, fomentando un enfoque fresco y no convencional.
- Se planteará preguntas provocativas para cuestionar las limitaciones percibidas y explorar nuevas perspectivas sobre los problemas identificados.
- Se fomentará un ambiente de apertura y experimentación, donde todas las ideas sean bienvenidas y se animará a pensar de manera creativa y fuera de lo común.

Al utilizar estas herramientas y técnicas en conjunto, el equipo de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi podrá generar ideas creativas y soluciones innovadoras que aborden de manera efectiva los problemas identificados, promoviendo así la mejora continua y el éxito en la gestión del talento humano.

4.5.4. Fase 4: Prototipar

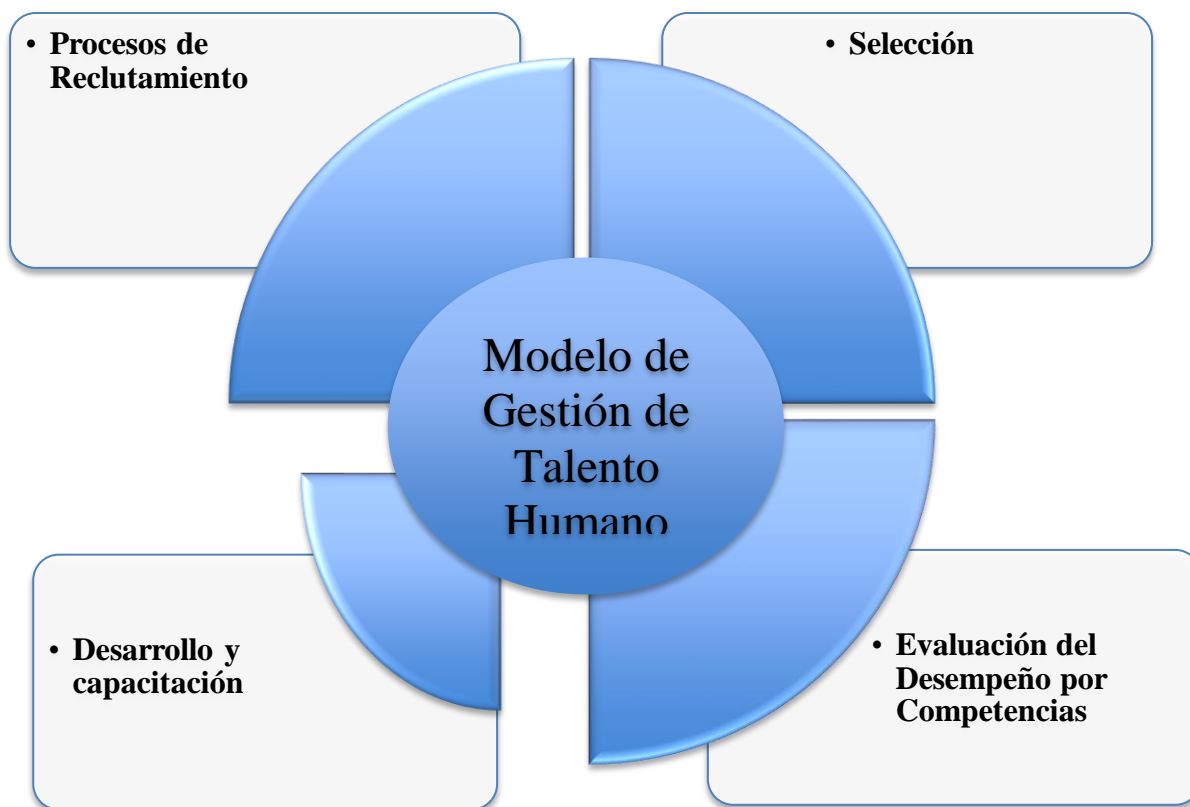
Desarrollar prototipos de procesos y herramientas de gestión de talento humano basados en las ideas generadas.

El modelo se fundamenta en la gestión por competencias, que se centra en identificar y desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño exitoso en cada puesto de trabajo. También se basa en los principios del Design Thinking, que prioriza la empatía con los usuarios, la creatividad y la experimentación para generar soluciones innovadoras y centradas

La competencia laboral es esencial para lograr la productividad. Esto significa que cada uno de los integrantes, al desempeñar sus funciones, contribuye al éxito general de la empresa, cumpliendo metas y avanzando hacia su visión y misión. La clave está en ser efectivos y eficientes en lo que se hace.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, cuando se habla del modelo de competencia, este se refiere a las características clave que describen cómo la gente actúa o piensa en diferentes situaciones a lo largo del tiempo. Esas características son como las huellas que dejan sus acciones y pensamientos, y son importantes para entender cómo se desempeñan en distintas circunstancias. En pocas palabras, el modelo de competencia ayuda a entender qué hace que las personas sean efectivas y exitosas en su trabajo, y cómo se puede identificar esas cualidades en quienes forman parte de nuestra organización.

Según Meller (2019), considera que la competitividad está ligada a la productividad. Por consiguiente, la competitividad es la fuerza de la capacidad de una organización en ofrecer productos o servicios.



1. Reclutamiento y Selección

✓ Procesos

Planificación de la Plantilla: Identificación de las necesidades de personal a corto y largo plazo, considerando el crecimiento organizacional y las jubilaciones previstas.

Difusión de Ofertas Laborales: Utilización de diversos canales de reclutamiento para llegar a una amplia gama de candidatos potenciales, incluyendo plataformas en línea, redes profesionales y ferias de empleo.

Evaluación de Candidatos: Aplicación de pruebas y entrevistas estructuradas para evaluar las habilidades técnicas y competencias conductuales de los candidatos.

Toma de Decisiones de Contratación: Selección de los candidatos más adecuados en función de criterios objetivos y alineación con los valores y cultura organizacional.

✓ **Enfoque**

Igualdad de Oportunidades: Garantizar que todos los candidatos sean tratados de manera justa y equitativa durante el proceso de reclutamiento y selección, evitando sesgos injustos.

Diversidad en el Lugar de Trabajo: Promover la inclusión y la diversidad mediante la búsqueda activa de candidatos de diferentes orígenes culturales, étnicos y de género.

2. Desarrollo y Capacitación

✓ **Procesos**

Identificación de Necesidades de Formación: Evaluación periódica de las habilidades y competencias requeridas para el desempeño efectivo de los roles laborales.

Planificación de Programas de Capacitación: Diseño de programas de formación adaptados a las necesidades individuales y organizacionales, utilizando una variedad de métodos de aprendizaje.

Seguimiento del Desarrollo de Habilidades: Monitoreo continuo del progreso de los empleados en el desarrollo de habilidades y competencias clave.

Evaluación del Impacto de las Iniciativas de Desarrollo: Medición de la eficacia de los programas de capacitación en términos de mejora del rendimiento y cumplimiento de objetivos.

✓ **Enfoque**

Aprendizaje Continuo: Fomento de una cultura organizacional que valore el aprendizaje y la adquisición constante de nuevas habilidades y conocimientos.

Desarrollo Personalizado: Ofrecimiento de oportunidades de desarrollo adaptadas a las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados.

3. Evaluación del Desempeño

✓ Procesos

Implementación de sistemas de evaluación del desempeño que fomenten el diálogo abierto y la retroalimentación constructiva entre los supervisores y los empleados.

Gestión del Clima Laboral: Monitoreo regular del ambiente y la satisfacción laboral de los empleados, identificando áreas de mejora y acción.

Diseño de Políticas de Reconocimiento y Recompensa: Establecimiento de programas de reconocimiento que valoren el esfuerzo y el desempeño sobresaliente de los empleados.

Implementación de Estrategias de Retención: Desarrollo de iniciativas que promuevan la lealtad y el compromiso de los empleados, como programas de desarrollo profesional y beneficios adicionales.

✓ Enfoque

Reconocimiento y Recompensa: Reconocer y recompensar de manera justa y equitativa el desempeño excepcional y las contribuciones significativas de los empleados.

Desarrollo Profesional: Ofrecer oportunidades de crecimiento y avance profesional que fomenten la retención a largo plazo de los talentos clave.

Desarrollo Continuo: Enfoque en el desarrollo continuo del desempeño y las habilidades de los empleados a lo largo del tiempo, más que en una evaluación puntual.

Descripción de cada apartado del subsistema

- **Reclutamiento y Selección:** Este subsistema se encarga de identificar, atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados para cubrir las vacantes dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. Incluye actividades como la planificación de la plantilla, la difusión de las ofertas laborales, la evaluación de candidatos y la toma de decisiones de contratación. Se establecerán procesos claros y transparentes para la atracción y selección de talento, garantizando la igualdad de oportunidades y la diversidad en el lugar de trabajo. Se utilizarán técnicas de evaluación objetivas y se valorará el ajuste cultural y los valores del candidato con los de la organización.
- **Desarrollo y Capacitación:** Este subsistema se enfoca en el crecimiento profesional y personal de los empleados. Incluye actividades como la identificación de necesidades de formación, la planificación de programas de capacitación, el seguimiento del desarrollo de habilidades y competencias, y la evaluación del impacto de las iniciativas de desarrollo. Se diseñan programas de formación y desarrollo adaptados a las necesidades individuales y organizacionales, fomentando el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y competencias.

- **Retención y Gestión del Desempeño:** Este subsistema se centra en la retención del talento y en el impulso del rendimiento de los empleados. Incluye actividades como la evaluación del desempeño, la gestión del clima laboral, el diseño de políticas de reconocimiento y recompensa, y la implementación de estrategias de retención.

Evaluación del Desempeño: Se implementarán sistemas de evaluación del desempeño basados en el diálogo abierto y la retroalimentación constructiva, promoviendo el reconocimiento y la mejora continua. Se establecerán objetivos claros y medibles, alineados con la estrategia organizacional.

- **Compensación y Beneficios:** Se definirán políticas de compensación y beneficios competitivas y equitativas, que reconozcan y recompensen el desempeño y la contribución de los empleados. Se revisarán regularmente para asegurar su relevancia y efectividad en la retención del talento.
- **Gestión del Rendimiento:** Se establecerán procesos formales de gestión del rendimiento, que incluyan la definición de objetivos SMART, la evaluación periódica del desempeño y el desarrollo de planes de mejora individuales. Se fomentará la participación activa de los empleados en la planificación y revisión de su rendimiento.

4.5.4.1. Competencia

Se identificaron las competencias específicas necesarias para cada puesto de trabajo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. Estas competencias pueden incluir habilidades técnicas, habilidades interpersonales, conocimientos especializados y aptitudes relevantes para el puesto en cuestión.

Además de presentan ejemplos tipo casos de competencias clave como: capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, habilidades analíticas, adaptabilidad al cambio, entre otras, dependiendo de las necesidades y requisitos de cada puesto.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, cuando se habla del modelo de competencia, este se refiere a las características clave que describen cómo la gente actúa o piensa en diferentes situaciones a lo largo del tiempo. Esas características son como las huellas que dejan sus acciones y pensamientos, y son importantes para entender cómo se desempeñan en distintas circunstancias. En pocas palabras, el modelo de competencia ayuda a entender qué hace que las personas sean efectivas y exitosas en su trabajo, y cómo se puede identificar esas cualidades en quienes forman parte de nuestra organización.

Según Meller (2019) considera que la competitividad está ligada la productividad. Por consecuente, la competitividad es la fuerza de la capacidad de una organización, en ofrecer productos o servicios.

Para el presente proyecto de investigación las competencias de una organización deben entender la capacidad de atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante una alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humanos en base a las capacidades (aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc.) y resultados (aumento de las ganancias, posicionamiento de marca etc.) requeridos para un desempeño competente.

En referencia a lo antes expuesto, la competencia va dirigida a:

- Buscar características permanentes de las personas.
- A poner de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Tener relación causal con el rendimiento laboral.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

La competencia laboral es esencial para lograr la productividad. Esto significa que cada uno de los integrantes, al desempeñar sus funciones, contribuye al éxito general de la empresa, cumpliendo metas y avanzando hacia su visión y misión. La clave está en ser efectivos y eficientes en lo que se hace.

4.5.4.2. Componentes De La Competencia

La elaboración de guías conceptuales sobre la competencia, conlleva a entender algunas de las razones por las que se considera la gestión del talento por competencias, y es porque la misma conlleva y genera mejores resultados con respecto al logro de los objetivos estratégicos de las diferentes áreas de la organización (Meller, 2019).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi esta competencia permite una evaluación del personal mucho más objetiva, tendiente a facilitar la evaluación del retorno de la inversión en los programas de formación y capacitación del personal. Representados en ciertos componentes que sustentan la viabilidad de la gestión; tendientes a la búsqueda de un resultado evidente en el desempeño de la aplicación del trabajo.

Los componentes que hace referencia en el punto anterior permiten integrar esta competencia dentro del marco del talento humano bajo variables visibles y no visibles. Para los componentes visibles, se busca las *habilidades* de que se puede hacer junto con el conocimiento de lo que se sabe. Y por otra parte se tiene entonces la parte invisible que se determina por el hacer; el autoconcepto, los rasgos de personalidad y por los motivos (Robbins et al., 2013). De forma interpretativa se determina estas acciones de “saberes y hacer” en el siguiente esquema:

Figura 12. Saberes y Haceres – Aplicación en el trabajo



Nota: Elaboración propia

4.5.4.3. Aplicación De La Competencia Para La Gestión Del Talento Humano Para El Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia Del Carchi

Para la aplicación y captación de competencias para la gestión del talento que ha de cumplir un buen candidato de esta institución debe estar sujeta a los siguientes parámetros:

- **Selección y Reclutamiento:** este proceso va a difundir las oportunidades con la que cuenta la institución para seleccionar el personal adecuado de acuerdo a las exigencias del puesto. Se va a considerar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades del puesto

- **Formación y Desarrollo:** permite el análisis de aquellas necesidades inherentes al puesto, captarlas de forma individual o grupal y así se consigue enfocar, desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- **Planes de Carrera y Sucesión:** es un avance el contar con las competencias ya identificadas de cada uno de los empleados en planta de la institución y mientras más políticas de talentos, más facilidad en la toma de decisiones nuevos procesos.
- **Política Retributiva:** las competencias bajo estos parámetros son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

4.5.4.4. Clasificación De La Competencia Para La Gestión Del Talento Humano De La Provincia Del Carchi

Determinar la clasificación para el modelo de gestión y de acuerdo a las exigencias de la Provincia del Carchi, serán así:

- **Competencias Transversales**

Estas son las herramientas que se utilizará para determinar las habilidades y conocimiento del individuo para el desempeño en una variedad de situaciones y contextos laborales diferentes. Estas son genéricas pero determinantes para que nuestra organización encuentre el personal que adapte a sus necesidades y objetivos. Estas competencias y conocimiento requeridas para se ajuste al cargo laboral que se solicita y son:

Figura 13. *Clasificación por competencia.*

- ✓ Adaptabilidad y Resiliencia
- ✓ Pensamiento Crítico

- ✓ Inteligencia Emocional
- ✓ Comunicación
- ✓ Iniciativa
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Empatía
- ✓ Innovación
- ✓ Conocimiento de herramientas tecnológicas e información
- ✓ Planificación y gestión del tiempo

- **Competencias Digitales**

Son aquellas en las que se va a determinar el conocimiento, habilidades y actitudes de estrategias que se requieren para el uso de los medios digitales y de la tecnología de información y comunicación (TIC). Esta agilidad proporciona el punto de la funcionabilidad de las mejoras específicas y la determinación de culminar con los proyectos de forma oportuna y adecuada.

Para esta era digital del siglo XXI las competencias digitales a determinar son las siguientes:

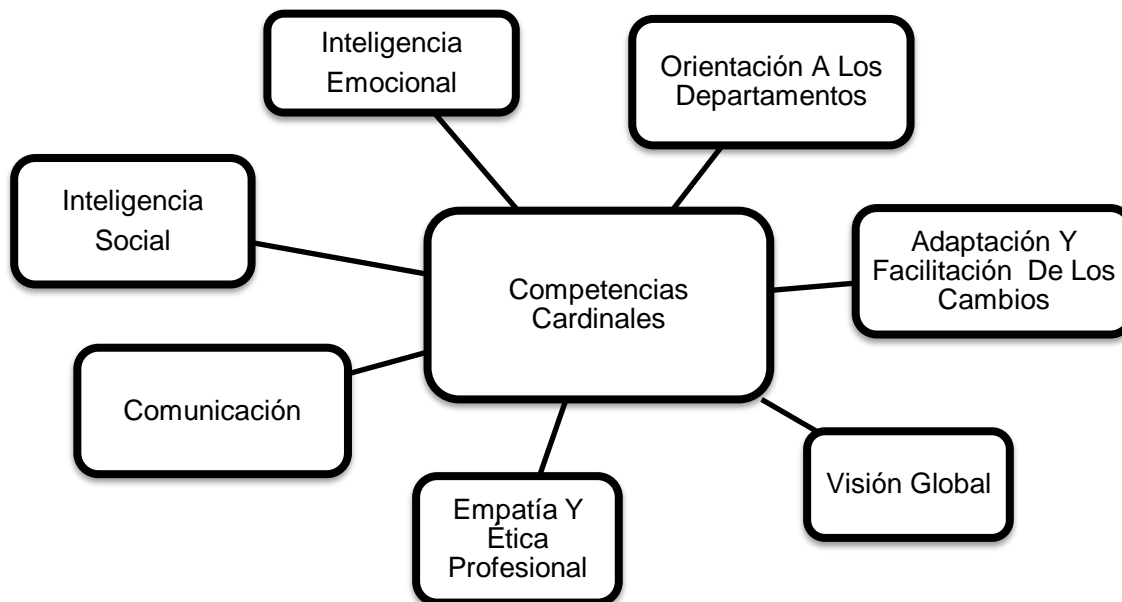
Figura 14. Competencias Digitales



- **Competencias cardinales o estratégicas**

Estas son aquellas que se aplica a todos los miembros integrantes de la organización y lo va a relacionar con la misión, visión y código de ética de nuestra organización. Para esta gestión se ha resumido estas competencias en lo siguiente:

Figura 15. Competencias cardinales.



- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES O PERSONALES**

Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación de cargos específicos y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Estas van dirigidas a buscar los rasgos individuales del profesional, así como también aquellas cualidades que le permiten al mismo interactuar con el entorno social empresarial de forma efectiva.

Las competencias que se enumeran para el entorno al Gobierno Autónomo

Descentralizado de la Provincia del Carchi:

- ✓ Comunicación
- ✓ Manejo adecuado del estrés
- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacidad de manejo de personas y grupos
- ✓ Dispuesto a los cambios
- ✓ Dirección en la solución de conflictos
- ✓ Equilibrio emocional

- ✓ Madurez profesional y personal
- ✓ Agilidad de comprensión analítica y conceptual
- ✓ Compromiso

- **Competencias específicas por área o funcionales**

Para estas competencias se va a los procesos de evaluación en cuanto al desempeño de una ocupación en concreto, están relacionadas más *con* funciones o puestos de trabajo.

Aportando así entonces los conocimientos, actitudes, habilidades y valores propios de cada profesión y actividad laboral.

Dentro de la gestión empresarial se ha de compaginar estas competencias con los procesos operativos y funcionales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. Por lo que de acuerdo al rol y objetivos estas competencias a evaluar son:

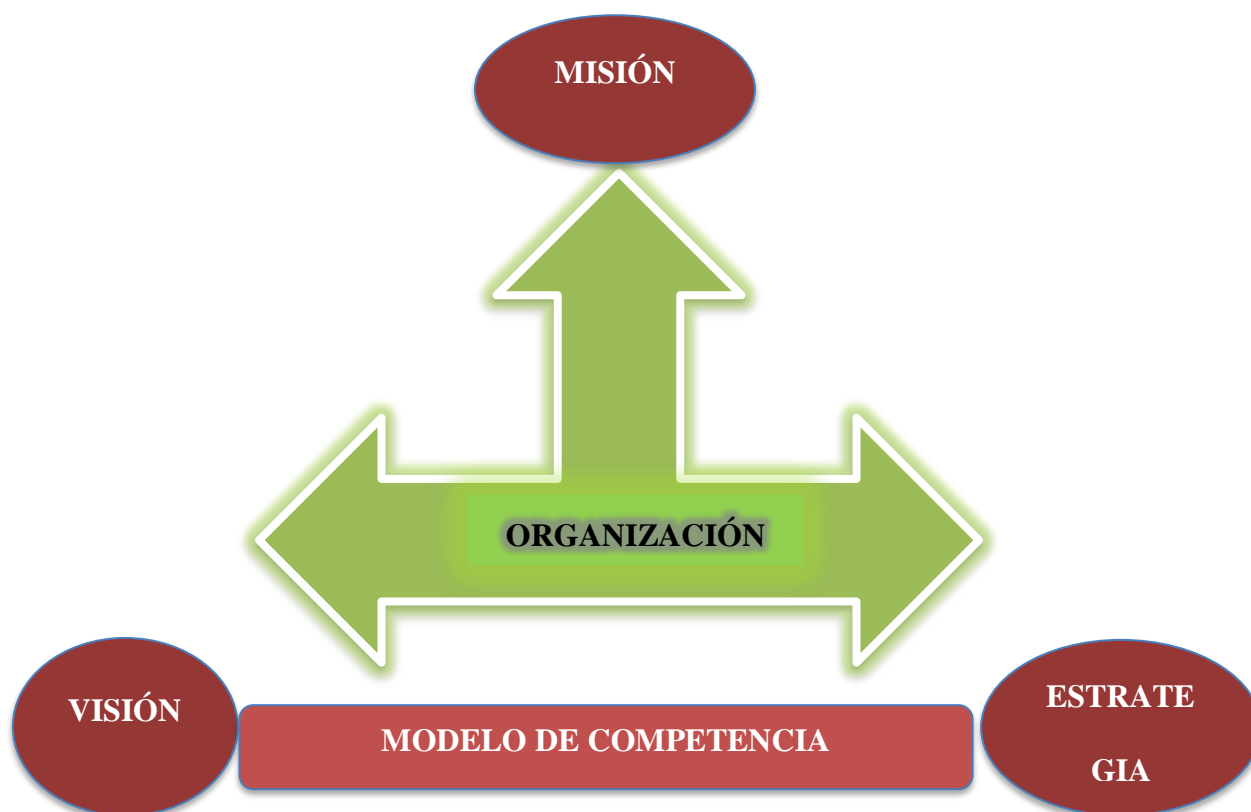
- ✓ Planes y organización laboral
- ✓ Uso apropiado y adecuado de los recursos
- ✓ Competitividad operacional
- ✓ Seguimientos de objetivos y de sus resultados
- ✓ Manejo y creación de redes
- ✓ Gestor de relaciones interpersonales internas
- ✓ Competencias algorítmicas
- ✓ Mentalidad de diseño
- ✓ Colaboración virtual

4.5.5. Diccionario de competencias

Como parte de las acciones a desarrollar en el proceso de gestión del talento Humano con la Institución, se presenta este Diccionario de Competencias. Se trata de un instrumento que tiene el objetivo de potencializar y desarrollar el capital humano de la Institución de forma estratégica y articulada en cada una de sus áreas.

Este sería el referente de la institución para alcanzar los objetivos, misión y visión empresarial.

Figura 16. Modelo por competencia.



Nota: Elaboración propia

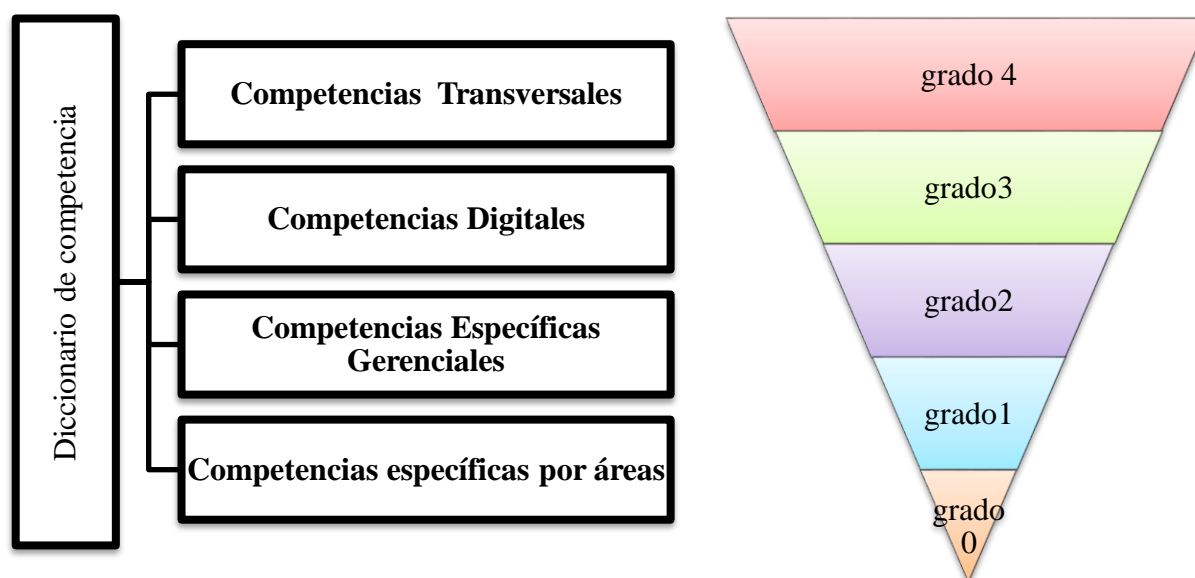
En el enfoque del talento humano, la asignación de los criterios de desempeño en los perfiles de puestos por competencia, se plantea la utilización de los filtros de evaluación el cual es un instrumento que tiene como finalidad establecer cinco categorías, de acuerdo a los criterios establecido por Martha Alle, que las clasifico de acuerdo a las exigencias laborales del siglo XXI y que facilita ese filtro para elegir aquellos que se adecúan al puesto.

Es de suma importancia señalar que las competencias de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se determina de acuerdo a sus habilidades y comportamientos que posee la persona, y que permiten tener un desempeño superior en

cualquier puesto de trabajo. Para lo anterior, las competencias deben ser medidas y controladas basándose en la definición de criterios y estándares de desempeño, que permitan identificar actividades sustanciales y su relación con las competencias.

Para el siguiente esquema se presenta un diccionario de dinámicas en comparación con grado de evaluación en la escala de competencia:

Figura 17. *Diccionario de competencia.*



Nota. Elaboración propia

4.5.6. Evaluación de Desempeño por Competencias

4.5.6.1. Escala de competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

La escala representa el nivel de competencia que tiene el individuo con respecto a cargo o rol determinado. Se observa comportamientos y aptitudes que permite determinar las habilidades individuales y propias para esa competencia.

Dentro de este modelo establecer una escala apropiada y cónsona a los requerimientos del Gobierno Autónomo descentralizada de la Provincia del Carchi, es la herramienta que permite medir la evaluación de competencias mediante la observación directa de los comportamientos asociados de las competencias esperadas.

Para la evaluación de estas competencias según el grado se presenta un diccionario de competencias elaborado según las características del cargo y la función que se desempeña. Por lo que este diccionario debe contener la relación de aptitudes que cada profesional pueda mostrar.

Cada grado dispone una puntuación que va en escala en donde el grado 4 representa el nivel de excelencia desarrollada, grado 3 representa una escala avanzada, grado 2 es el resultado de competencias intermedias, grado 1 constituye un nivel básico en las competencias y por último un grado 0 que es significativo que no posee competencias.

Gobierno Autónomo descentralizada de la Provincia del Carchi, es importante este ejercicio de escala por competencia ya que determina a procesos de mejoras internas dentro del personal por lo que por lo que se trabaja con las mejoras del grado 1 y 0 para implementar políticas de mejoras que tomen estas debilidades y se pueda convertir en las fortalezas necesarias para el desarrollo de los objetivos deseados.

Propuesta de tabla de competencia según su grado de desarrollo.

Tabla 7. Evaluación de competencias

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				
Grado 4	Grado 3	Grado 2	Grado 1	Grado 0

Competencia completamente desarrollada	Competencia mayormente desarrollada	Competencia medianamente desarrollada	Competencia parcialmente desarrollada	Competencia no desarrollada
--	---	---	---	-----------------------------------

Propuesta de tabla de competencia según sus habilidades por grado.

Tabla 8. Evaluación de competencias según sus habilidades

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				
Grado 4 Excelente	Grado 3 Avanzado	Grado 2 Intermedio	Grado 1 Básico	Grado 0 No Demostrada
✓ Demuestra experticia, habilidades y conocimientos elevados. ✓ Es la referencia laboral de competencia.	✓ Conocimiento avanzado, habilidades y destrezas. ✓ Es el indicador de referencia y guía de otros profesionales.	✓ Presenta un grado intermedio de las habilidades, actitudes y conocimientos. ✓ Es el referente de otros profesionales	✓ Demuestra un grado de conocimiento. ✓ Desempeña sus labores bajo una supervisión.	✓ El individuo no ha demostrado habilidades, actitudes o conocimientos en la competencia evaluada. ✓ Puede carecer completamente de la capacidad necesaria para desempeñarse en el área específica.

**4.5.6.1.1. Casos De Competencias Transversales Para El Gobierno Autónomo Descentralizado
De La Provincia Del Carchi**

Componente	Ejemplo	Evaluación
Pensamiento Crítico	<p>Situación: Problema complejo en un proyecto.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la situación con un enfoque analítico y fundamentado. • Propone soluciones innovadoras y eficientes. • Guía a otros en el análisis y toma de decisiones. 	3 (Avanzado)
Adaptabilidad y Resiliencia	<p>Situación: Cambio abrupto en los procedimientos de trabajo.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajusta sus métodos para abordar el cambio, pero puede sentir cierto nivel de estrés. • Se recupera de manera efectiva de contratiempos, pero puede necesitar apoyo ocasional para gestionar la presión. 	2 (Intermedio)
Inteligencia Emocional	<p>Situación: Conflictos interpersonales en el equipo.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce y gestiona sus propias emociones de manera efectiva. • Comprende y responde empáticamente a las emociones de los demás. <p>Contribuye positivamente al clima emocional del equipo.</p>	4 (Excelente)
Comunicación	<p>Situación: Presentación de informes a un grupo diverso.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresa ideas de manera clara y comprensible. • Adapta su comunicación según la audiencia. 	3 (Avanzado)

	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la comprensión y participación de los demás. 	
Iniciativa	<p>Situación: Identificación de oportunidades de mejora en un proyecto.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra disposición para asumir responsabilidades. <p>Sin embargo, necesita dirección y orientación para tomar la iniciativa de manera más autónoma.</p>	1 (Básico)
Liderazgo	<p>Situación: Coordinación exitosa de un equipo en un proyecto.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones. <p>Aunque es un líder efectivo, podría mejorar en la delegación de tareas y desarrollo del equipo.</p>	2 (Intermedio)
Trabajo en Equipo	<p>Situación: Colaboración en un proyecto multifuncional.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colabora eficazmente, mostrando respeto por diversas opiniones. • Contribuye de manera significativa al logro de objetivos comunes. • Actúa como guía y referente para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. 	4 (Excelente)
Empatía	<p>Situación: Manejo de situaciones difíciles en el equipo.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende y responde a las necesidades y emociones de los demás de manera efectiva. 	3 (Avanzado)

	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a un ambiente laboral positivo y de apoyo. 	
Innovación	<p>Situación: Desarrollo de un enfoque creativo para resolver un problema.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca constantemente soluciones innovadoras. • Contribuye con ideas creativas para mejorar procesos y servicios. <p>Es reconocido como un referente en la generación de nuevas ideas.</p>	4 (Excelente)
Conocimiento de Herramientas Tecnológicas e Información	<p>Situación: Uso efectivo de herramientas tecnológicas en la gestión de datos.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee conocimientos avanzados en el uso de herramientas tecnológicas. • Contribuye a la eficiencia en la gestión de información. 	3 (Avanzado)
Planificación y Gestión del Tiempo	<p>Situación: Cumplimiento de plazos en un proyecto con múltiples tareas.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • En proceso de desarrollo para gestionar eficientemente el tiempo. • Necesita supervisión y orientación para establecer prioridades y cumplir plazos de manera efectiva. 	1 (Básico)

4.5.6.2. Caso De Competencias Digitales Para El Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia Del Carchi

Componente	Ejemplo	Evaluación
Capacidad de Adaptación a Cambios	<p>Situación: Propuesta de mejoras en procesos mediante tecnologías emergentes.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adapta efectivamente a cambios en herramientas digitales. • Aporta ideas para facilitar la transición y maximizar la eficiencia del nuevo software. 	3 (Avanzado)
Actitudes Innovadoras	<p>Situación: Propuesta de mejoras en procesos mediante tecnologías emergentes.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constantemente busca maneras innovadoras de aplicar la tecnología. • Presenta soluciones creativas que mejoran la eficiencia y eficacia de los procesos. 	4 (Excelente)
Capacidad Analítica	<p>Situación: Análisis de datos para identificar patrones y tendencias.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza herramientas analíticas para extraer información significativa. • Contribuye a la toma de decisiones informadas mediante el análisis de datos empáticamente a las emociones de los demás. • Contribuye positivamente al clima emocional del equipo. 	3 (Avanzado)

Mente Abierta	Situación: Exploración de nuevas tecnologías para mejorar procesos.	4 (Excelente)
	Características	
	<ul style="list-style-type: none"> • Abierto a adoptar nuevas tecnologías y enfoques. • Fomenta un entorno donde la experimentación y la innovación son bienvenidas. 	
Adaptación a Cambios Rápidos	Situación: Implementación de actualizaciones frecuentes en sistemas.	2 (Intermedio)
	Características	
	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a cambios rápidos, aunque puede experimentar cierto nivel de desafío inicial. • Requiere orientación para ajustarse eficientemente a actualizaciones frecuentes. 	
Competencias Relacionales	Situación: Colaboración en proyectos digitales de manera virtual.	3 (Avanzado)
	Características	
	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora efectivamente a través de plataformas digitales. • Mantiene relaciones de trabajo sólidas en entornos virtuales. 	
Conocimientos Técnicos	Situación: Manejo avanzado de software específico para la gestión de datos.	4 (Excelente)
	Características	
	<ul style="list-style-type: none"> • Posee conocimientos avanzados en herramientas y plataformas digitales específicas. • Comparte sus conocimientos con otros para fortalecer el equipo. 	

Capacidad de Aprendizaje	<p>Situación: Rápida adopción de nuevas habilidades digitales requeridas para un proyecto.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprende nuevas habilidades digitales de manera rápida y efectiva. • Contribuye al desarrollo continuo del equipo al compartir conocimientos adquiridos. 	3 (Avanzado)
---------------------------------	--	-----------------

4.5.6.3. Caso De Competencias Cardinales O Estratégicas Para El Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia Del Carchi

Componente	Ejemplo	Evaluación
Inteligencia Emocional	<p>Situación: Manejo de situaciones emocionales en el equipo durante momentos de cambio.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce y gestiona sus propias emociones con eficacia. • Comprende y responde empáticamente a las emociones de los demás. • Contribuye positivamente al clima emocional del equipo durante cambios. 	4 (Excelente)
Orientación a los Departamentos	<p>Situación: Colaboración efectiva con diversos departamentos para lograr objetivos comunes.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se involucra activamente con departamentos diversos para coordinar esfuerzos. 	3 (Avanzado)

	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye al alineamiento de metas y objetivos entre diferentes áreas. 	
Adaptación y Facilitación de los Cambios	<p>Situación: Desarrollo de estrategias considerando factores globales.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera factores globales al planificar y tomar decisiones estratégicas. • Contribuye a la formulación de estrategias alineadas con la visión global. 	3 (Avanzado)
Visión Global	<p>Situación: Liderazgo en la implementación de un nuevo modelo de gestión.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abierto a adoptar nuevas tecnologías y enfoques. • Fomenta un entorno donde la experimentación y la innovación son bienvenidas. 	4 (Excelente)
Empatía y Ética Profesional	<p>Situación: Manejo ético de una situación delicada que afecta a un empleado.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actúa con integridad y transparencia en todas las interacciones. • Muestra empatía al abordar situaciones difíciles con ética y respeto. 	4 (Excelente)
Comunicación	<p>Situación: Comunicación efectiva de la visión y objetivos estratégicos.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresa ideas clara y persuasivamente. • Comunica la visión y estrategias de manera que resuene con diferentes audiencias. 	3 (Avanzado)

Inteligencia Social	Situación: Manejo de dinámicas sociales en la toma de decisiones estratégicas.	4 (Excelente)
	Características <ul style="list-style-type: none"> • Comprende las dinámicas sociales y culturales en la toma de decisiones. • Fomenta un ambiente inclusivo y de colaboración. 	
Establecer Relaciones	Situación: Construcción de relaciones efectivas con partes interesadas clave.	3 (Avanzado)
	Características <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla relaciones sólidas con partes interesadas para facilitar la colaboración. • Contribuye a la construcción y mantenimiento de relaciones estratégicas. 	

4.5.6.4. Caso De Competencias Gerenciales O Personales Para El Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia Del Carchi

Componente	Ejemplo	Evaluación
Comunicación	Situación: Presentación de informes a un equipo multidisciplinario.	3 (Avanzado)
	Características <ul style="list-style-type: none"> • Expresa ideas de manera clara y efectiva. • Adapta su comunicación según la audiencia. • Facilita la comprensión y participación de los demás. 	
Manejo Adecuado del Estrés	Situación: Período de alta presión debido a la implementación de proyectos cruciales. Características	4 (Excelente)

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la calma y toma decisiones efectivas bajo presión. • Implementa estrategias para gestionar el estrés y apoyar al equipo. 	
Liderazgo	<p>Situación: Guiar al equipo hacia el logro de objetivos estratégicos.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspira y motiva al equipo hacia el logro de metas. • Fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. 	4 (Excelente)
Capacidad de Manejo de Personas y Grupos	<p>Situación: Resolución de conflictos dentro del equipo.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona eficazmente relaciones interpersonales. • Aborda y resuelve conflictos de manera efectiva. 	3 (Avanzado)
Dispuesto a los Cambios	<p>Situación: Aceptación y adaptación a cambios en las políticas organizacionales.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a cambios, aunque pueda requerir tiempo para asimilarlos. • Necesita apoyo en la transición hacia nuevas políticas. 	2 (Intermedio)
Dirección en la Solución de Conflictos	<p>Situación: Mediar en disputas entre miembros del equipo.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aborda los conflictos de manera imparcial y eficiente. • Facilita la resolución constructiva de disputas. 	4 (Excelente)
Inteligencia Social	<p>Situación: Manejo de dinámicas sociales en la toma de decisiones estratégicas.</p>	4 (Excelente)

	<p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende las dinámicas sociales y culturales en la toma de decisiones. • Fomenta un ambiente inclusivo y de colaboración. 	
Equilibrio Emocional	<p>Situación: Mantener la calma durante situaciones críticas.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona sus emociones de manera equilibrada. • No permite que las emociones afecten negativamente la toma de decisiones. 	3 (Avanzado)
Madurez Profesional y Personal	<p>Situación: Enfrentar desafíos profesionales y personales con madurez.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un alto nivel de madurez en la toma de decisiones. • Actúa con integridad y ética en todas las situaciones. 	4 (Excelente)
Agilidad de Comprensión Analítica y Conceptual	<p>Situación: Rápida comprensión de datos complejos para la toma de decisiones.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende analíticamente información compleja. • Facilita la toma de decisiones fundamentada en análisis detallados. 	4 (Excelente)
Compromiso	<p>Situación: Cumplir con plazos y metas establecidos.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso excepcional con los objetivos organizacionales. • Trabaja diligentemente para lograr metas y plazos establecidos. 	4 (Excelente)

4.5.6.5. Caso De Competencias Funcionales Para El Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia Del Carchi

Componente	Ejemplo	Evaluación
Planes y Organización Laboral	<p>Situación: Diseño y ejecución de un plan estratégico de recursos humanos.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora planes detallados considerando los recursos disponibles. • Organiza eficientemente tareas y responsabilidades. 	3 (Avanzado)
Uso Apropiado y Adecuado de los Recursos	<p>Situación: Optimización de recursos financieros en un proyecto.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza eficazmente los recursos disponibles. • Busca formas innovadoras de maximizar la eficiencia. 	4 (Excelente)
Competitividad Operacional	<p>Situación: Implementación de estrategias para mejorar la eficiencia operativa.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la mejora continua de procesos y procedimientos. • Busca mantener la organización competitiva en su área. 	3 (Avanzado)
Seguimiento de Objetivos y de sus Resultados	<p>Situación: Establecimiento y monitoreo de metas específicas para un proyecto.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos claros y medibles. 	4 (Excelente)

	<ul style="list-style-type: none"> Realiza un seguimiento regular para evaluar el progreso. 	
Manejo y Creación de Redes	<p>Situación: Desarrollo de colaboraciones estratégicas con otras instituciones.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> Establece y mantiene redes efectivas. Contribuye al fortalecimiento de relaciones institucionales. 	3 (Avanzado)
Gestor de Relaciones Interpersonales Internas	<p>Situación: Resolución de conflictos internos en el equipo.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomenta relaciones sólidas y positivas dentro del equipo. Resuelve conflictos de manera efectiva. 	4 (Excelente)
Competencias Algorítmicas	<p>Situación: Aplicación de algoritmos para analizar datos relevantes.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> Utiliza algoritmos para analizar información compleja. Contribuye a la toma de decisiones basada en datos. 	3 (Avanzado)
Mentalidad de Diseño	<p>Situación: Desarrollo de soluciones innovadoras mediante enfoques de diseño.</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> Adopta un enfoque creativo para resolver problemas. Propone soluciones con un enfoque centrado en el usuario. 	4 (Excelente)

Colaboración Virtual	Situación: Trabajo efectivo en equipo a través de plataformas virtuales	3 (Avanzado)
	Características	
	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora eficazmente a pesar de la distancia física. • Utiliza herramientas virtuales para una comunicación efectiva. 	
Probar	Probar los prototipos con usuarios finales para obtener retroalimentación y realizar ajustes.	Pruebas de usabilidad, sesiones de feedback, encuestas.

4.5.7. Implementación

4.5.7.1. Impacto financiero y laboral de la transformación digital

El proceso de evaluación de desempeño de forma general para, cada uno de los departamentos para poder identificar competencias específicas, lo que dificulta el aprovechamiento de las habilidades y competencias para un desarrollo adecuado de los colaboradores de cada departamento es importante recalcar que este proyecto generara cambios importantes dentro de la institución y por ende aporte muy importante a los objetivos.

Por lo tanto, el área de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi necesita identificar los recursos financieros que se van a requerir para el desarrollo del proyecto y definir un presupuesto para la implementación del modelo de evaluación del desempeño por competencias para sus colaboradores.

4.5.7.2. Presupuesto del diseño del modelo de evaluación de desempeño

4.5.7.2.1. Costo total remuneración mensual del Analista de Talento Humano

REMUNERACIÓN MENSUAL ANALISTA DE TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
Sueldo	\$986,00
Fondos de reserva	\$82,13
Aporte patronal 11,15%	\$109,93
Proporcional décimo tercer sueldo	\$82,17
Proporcional décimo cuarto sueldo	\$38,33
Proporcional de vacaciones	\$32,86

Remuneración mensual y beneficios

Para este proyecto se ha considerado la remuneración mensual de la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, quien será la persona responsable de la ejecución del mismo; además del sueldo, se tomaron en cuenta los beneficios de ley y los otorgados por la organización. Este proyecto está planificado para ejecutarse en 3 meses: febrero, marzo y abril del 2022.

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
Valor mensual	\$ 986,00		Remuneración mensual del Analista TH y DO
Valor hora	\$986,00/240	\$4,10	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	\$ 4,10 * 40	\$164	11 horas semanales * 4 semanas al mes = 40

Humano y Desarrollo Organizacional (\$4,10) invertido en el proyecto y el número de horas ejecutadas al mes (40 horas).

Costos para el Desarrollo del Proyecto Desarrollo del Proyecto

Para identificar el problema de la organización y las posibles soluciones se aplicó la herramienta de metodologías ágiles para la generación de ideas “Brainwriting”. Además, para la aprobación del proyecto se presentó un prototipo “Storyboard” para el cliente con el que se explicó de forma gráfica la solución al problema de la evaluación de desempeño.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia del Carchi tiene una nómina de 404 colaboradores, distribuidos en 50 cargos de los cuales se escogió una persona por cada uno de ellos para realizar entrevistas de 1 hora con la finalidad de conocer sus funciones, responsabilidades y empatizar con el usuario; así mismo, se llevó a cabo las reuniones con los líderes donde se expuso el proyecto y se determinaron las competencias generales y específicas para cada cargo.

4.5.7.2.2. Costo para Socialización y Capacitación del Modelo de Evaluación de Desempeño.

Una vez diseñado el modelo de evaluación del desempeño y aprobado por el Gobierno Autónomo de la Provincia del Carchi, la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional procederá a realizar la socialización de la herramienta a través de capacitaciones tanto a líderes como al equipo de colaboradores.

Los costos relacionados a esta fase se detallan en la siguiente tabla:

DESARROLLO DEL PROYECTO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Valor hora (3 meses)	\$207,24	\$621,72	\$207,24 valor hora/mes laboradas * 3 meses
Entrevistas	\$4,10*40	\$164,00	0 cargos/ 1 hora por cargo
Reuniones con líderes	\$4,10*6	\$24,60	6 horas: aprobación de proyecto, determinación en de competencias
Total desarrollo del proyecto		\$810,32	

Costo para Employer Branding (Interno).

EMPLOYER BRANDING			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Servicios profesionales diseño gráfico	\$500,00	\$500,00	Contratación del servicio
Impresión de material	\$300,00	\$300,00	Banners, flyers, habladores y rompe velocidades
Implementación campaña – horas	\$4,71*6	\$28,26	6 horas en Brandear la organización
Total employer branding		\$828,26	

Para la implementación del proyecto se prevé la contratación del servicio de diseño gráfico, así como la impresión de material necesario para la campaña de expectativa, desarrollo y finalización del proyecto. Adicionalmente se ha considerado las horas de trabajo de la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional quien será la encargada de brandear la organización y finalmente se contratará los servicios de un facilitador para el desarrollo del Taller de Adaptación al Cambio, dirigido a los 15 líderes con una duración de 2 días.

SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Capacitación a líderes de equipos	\$4,71*4	\$18,84	4 horas capacitación del uso de la herramienta
Capacitación a equipos	\$4,71*10	\$47,10	10 horas capacitación del uso de la herramienta
Break	\$2*115	\$230,00	115 colaboradores * \$ 2 c/break
Impresión de material para capacitación	\$1*200	\$200,00	200 Folletos
Taller adaptación al cambio	\$200*15	\$3.000,00	15 Líderes (16 horas)
Total socialización y capacitación		\$3.495,94	

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto es de **\$5.181,42**.

NOTA: Debido a la naturaleza y al alcance del proyecto, el diseño no requiere de una inversión en los siguientes componentes:

- Innovación/Tecnología

- Big Data y análisis (parte de la innovación tecnológica)
- Software de gestión ERP's
- Trabajo remoto

Sin embargo, en un futuro con la implementación de la evaluación de desempeño por competencias y análisis de resultados, la organización considerará la aplicación de los componentes antes mencionados en función de sus necesidades.

4.5.7.3. Valor Añadido del Capital Humano (HCAV)

Ingresos Aproximados

Con aumento del 5% en la productividad, que se traducirá en ingresos adicionales de \$50,000.

Ingresos Aproximados = \$50,000

$$HCAV = \$50,000 - (\$810.32 + \$3,495.94 + \$828.26)$$

- $HCAV \approx \$50,000 - \$5,134.52 \approx \$44,865.48$

Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

Cálculo del ROICH

$$ROICH = (\$5,181.42 / \$50,000 - (\$810.32 + \$3,495.94 + \$828.26)) \times 100$$

- $ROICH \approx (\$5,181.42 / \$44,865.48) \times 100 \approx 865.78\%$

Retorno de la Inversión de Empleados – Individual

Cálculo del Retorno de la Inversión de Empleados – Individual

Suponiendo que el Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional invierte 40 horas semanales durante los 3 meses, para un total de 480 horas (40 horas/semana * 4 semanas/mes * 3 meses).

Retorno de la Inversión Individual =

$$\$621.72 / \$50,000 - (\$810.32 + \$3,495.94 + \$828.26) \times 100$$

Retorno de la Inversión Individual \approx ($\$621.72 / \$44,865.48$) $\times 100 \approx 7,221.88\%$

4.5.5. Fase 5: Probar

Propuesta de prueba del prototipo de los prototipos con usuarios finales para obtener retroalimentación y realizar ajustes.

Para llevar a cabo la fase de prueba de los prototipos con usuarios finales y obtener retroalimentación, así como para realizar ajustes necesarios, se puede seguir un enfoque sistemático que aproveche el modelo de competencia previamente desarrollado para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. Aquí hay un plan detallado:

1. Preparación de la Prueba

Identificación de Usuarios Finales

- Identificar grupos de usuarios representativos de los diferentes roles y responsabilidades dentro de la organización.
- Seleccionar participantes que reflejen la diversidad en términos de experiencia laboral, habilidades y áreas de competencia.

Desarrollo de Prototipos

- Basándose en el modelo de competencia, crear prototipos de herramientas, sistemas o procesos que se estén desarrollando o mejorando.
- Asegurarse de que los prototipos cubran todas las competencias relevantes identificadas en el modelo.

2. Realización de las Pruebas

Sesiones de Prueba

- Organizar sesiones individuales o grupales con los usuarios finales.
- Presentar los prototipos y explicar el propósito de la prueba.
- Permitir que los usuarios interactúen con los prototipos y realicen tareas específicas.

Observación y Recolección de Datos

- Observar cómo los usuarios interactúan con los prototipos.
- Registrar comentarios, observaciones y sugerencias de los usuarios.
- Utilizar encuestas o cuestionarios para recopilar datos cuantitativos sobre la experiencia del usuario.

3. Análisis de Retroalimentación

Identificación de Patrones

- Analizar los datos recopilados para identificar patrones y tendencias en la retroalimentación de los usuarios.

- Identificar áreas de fortaleza y debilidad en los prototipos en relación con las competencias definidas.

Priorización de Mejoras

- Priorizar las áreas de mejora según la importancia y el impacto en las competencias laborales.
- Determinar qué ajustes o cambios son necesarios para abordar las preocupaciones de los usuarios y mejorar la eficacia de los prototipos.

4. Iteración y Ajustes

Refinamiento de Prototipos

- Realizar los ajustes necesarios en los prototipos según los resultados del análisis.
- Asegurarse de que los cambios realizados mejoren la experiencia del usuario y promuevan el desarrollo de competencias clave.

Pruebas Adicionales

- Repetir el proceso de prueba con los usuarios finales después de realizar ajustes significativos.
- Continuar iterando y refinando los prototipos hasta que se logre un nivel satisfactorio de usabilidad y eficacia en términos de competencias laborales.

5. Documentación y Comunicación

Informe de Resultados

- Documentar todos los hallazgos, ajustes realizados y resultados de las pruebas.

- Preparar un informe detallado para compartir con los equipos de desarrollo, gestión de talento humano y otras partes interesadas.

Comunicación de Resultados

- Comunicar los resultados de las pruebas y las acciones tomadas a todas las partes interesadas relevantes.
- Facilitar la discusión sobre cómo los cambios en los prototipos afectarán positivamente el desarrollo de competencias y el rendimiento laboral.

6. Implementación y Seguimiento

Implementación de Cambios

- Implementar los cambios finales en los sistemas, herramientas o procesos de acuerdo con los resultados de las pruebas.
- Proporcionar capacitación adicional si es necesario para asegurar que los usuarios comprendan y puedan aprovechar plenamente las mejoras realizadas.

Seguimiento Continuo

- Continuar monitoreando y evaluando la efectividad de los cambios implementados.
- Estar abierto a realizar ajustes adicionales en respuesta a la retroalimentación continua de los usuarios y los cambios en las necesidades organizacionales.

Al seguir este plan basado en el modelo de competencia previamente desarrollado, se puede garantizar que las pruebas de prototipos con usuarios finales sean efectivas para mejorar la

usabilidad y la capacidad de desarrollo de competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

4.5.7. Aplicación del modelo de competencia en las principales áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

Dentro del plan de aplicación del sistema de modelo de gestión por competencias se debe considerar el perfil por competencias y de posiciones laborales que se busca implementar dentro de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

El objetivo principal es lograr que en la aplicación del sistema diseñen mejoras y simplificación de la gestión del talento humano y la generación de un proceso de continua calidad y con valorización de la asignación del talento humano, todo esto en búsqueda de un mejor saber hacer de los objetivos dispuestos.

Los siguientes factores de aplicación detallan la aplicación del modelo de competencias:

- **Selección y Reclutamiento:** Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello, ajustando los perfiles adecuados y que se ajusten a cada posición.
- **Formación y Desarrollo:** En este punto de la aplicación, permite identificar y evaluar las necesidades de personal de forma individual y grupal, para el mejor desempeño de las funciones de colaboradores presentes.
- **Planes de Carrera y Sucesión:** Es de suma importancia la identificación de aquellos colaboradores que demuestren un desempeño superior al perfil exigido, pues estos ayudaran con la gestión en nuevos procesos.
- **Política Retributiva:** fijar una retribución razonable y ligada a la función del trabajo realizado, tomando como referencia el trabajo desempeñado, los resultados obtenidos y el tiempo requerido.

4.5.8. Las ventajas de usar este modelo para principales áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

Con la aplicación de la propuesta presentada se puede determinar una serie de ventajas que formaran a ser parte del plan de gestión de talento humano, estas son:

- ✓ Se logra mejoras en el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Permite establecer políticas de compensación y que puedan ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ✓ Señala las necesidades de capacitación y desarrollo con una evaluación de desempeño insuficiente se puede indicar donde se encuentra la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ✓ Permite la planeación y desarrollo de una carrera profesional.
- ✓ Crea un plan de acción que determine la imprecisión de la información, es decir, que el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de talento humano.
- ✓ Precisa en los errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ✓ Presenta desafíos de factores externos proyecta un resultado en la que se puede observar que en ocasiones el desempeño se ve influido por factores como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- ✓ El talento humano podrá ubicar a las personas correctas en la posición y tareas adecuadas; llevando consigo las mejoras en el desempeño.

Del resultado de aplicación del sistema por competencias, las ventajas expuestas se obtienen en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales de cada individuo. Por lo que la esencia de todo sistema de aplicación de medición por competencias es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación de cada perfil de acuerdo a la posición y al desempeño diario según las exigencias del trabajo.

Con la finalidad de que esta evaluación sea efectiva, es importante una retroalimentación durante todo el proceso evolutivo y posterior a la evaluación para que el trabajador sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño integral y de adaptación de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi.

4.6. Marco conceptual del modelo.

A continuación, se presenta una definición de cada una de las palabras al referirnos a las competencias, las cuales son el marco referencial en la elección de las competencias actitudinales:

Actitudes Innovadoras: La predisposición y disposición a proponer y adoptar nuevas ideas, enfoques creativos y soluciones originales para abordar desafíos y mejorar procesos.

Adaptabilidad y Resiliencia: La capacidad para ajustarse de manera efectiva a cambios y superar adversidades, manteniendo la eficiencia y el bienestar emocional.

Adaptación a Cambios Rápidos: La capacidad para ajustarse eficientemente a cambios repentinos o situaciones imprevistas, manteniendo la calma y la efectividad en entornos dinámicos.

Adaptación y Facilitación de los Cambios: involucra la capacidad para ajustarse de manera efectiva a nuevas circunstancias y liderar o facilitar procesos de cambio dentro de la organización. Esto implica flexibilidad, resiliencia y habilidades de gestión del cambio.

Agilidad de Comprensión Analítica y Conceptual: La habilidad para entender rápidamente problemas complejos, descomponerlos en componentes manejables y desarrollar soluciones eficientes y efectivas.

Capacidad Analítica: La habilidad para descomponer problemas complejos en partes manejables, analizar datos de manera crítica y llegar a conclusiones fundamentadas para tomar decisiones informadas.

Capacidad de Adaptación a Cambios: La habilidad para ajustarse y prosperar en entornos en constante cambio, mostrando flexibilidad, resiliencia y la disposición para aprender y evolucionar.

Capacidad de Aprendizaje: La disposición y habilidad para adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera rápida y efectiva, mostrando una actitud de aprendizaje continuo a lo largo de la carrera profesional. Es de suma importancia señalar que estas competencias son claves y necesarias para la formación a lo Largo de la Vida. El individuo debe ser digitalmente competente para así desarrollar una serie de conocimientos, destrezas y actitudes organizadas en torno a las áreas de la organización.

Capacidad de Manejo de Personas y Grupos: La habilidad para dirigir y coordinar a individuos y equipos, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y maximizando el desempeño y la productividad.

Capacidad: Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

Colaboración Virtual: Refiere a la capacidad para trabajar de manera efectiva con equipos distribuidos geográficamente, utilizando herramientas y tecnologías de comunicación virtual. Implica coordinación, comunicación y cooperación efectiva a través de medios electrónicos.

Competencias Algorítmicas: Se refiere a la capacidad para entender, diseñar y aplicar algoritmos y procesos lógicos en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Involucra

habilidades en el manejo de datos y el uso de algoritmos para mejorar la eficiencia y la efectividad operacional.

Competencias Relacionales: La habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas con colegas, clientes y otras partes interesadas, demostrando habilidades de comunicación, empatía y resolución de conflictos.

Competitividad Operacional: Se refiere a la capacidad de una organización para realizar sus operaciones de manera más eficiente y efectiva que sus competidores. Involucra la mejora continua, la innovación y la adaptación a los cambios del entorno para mantener o mejorar la posición competitiva.

Compromiso: La dedicación y lealtad hacia los objetivos y valores de la organización, mostrando una disposición a esforzarse y contribuir más allá de las expectativas mínimas para lograr el éxito común.

Comunicación: implica la capacidad para transmitir información de manera efectiva y comprensible, tanto verbal como no verbalmente. Incluye escuchar activamente, expresar ideas claramente y adaptar el estilo de comunicación según la audiencia.

Comunicación: La capacidad para expresar ideas y compartir información de manera clara y efectiva, así como la habilidad para escuchar y comprender las comunicaciones de los demás.

Comunicación: La habilidad para expresar ideas de manera clara y comprensible, así como escuchar de manera activa y comprender eficientemente las comunicaciones de los demás.

Conocimiento de Herramientas Tecnológicas e Información: La comprensión y habilidad para utilizar eficientemente las herramientas tecnológicas disponibles y acceder a la información de manera efectiva para el logro de objetivos.

Conocimiento: Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

Conocimientos Técnicos: La posesión y aplicación de conocimientos especializados y habilidades técnicas específicas relacionadas con el campo de trabajo o la industria en la que se desenvuelve.

Control y Evaluación de Programas: Es la capacidad que tiene la institución para destinar los recursos necesarios para la planificación, ejecución, control y evaluación exitosa de todos los programas.

Creatividad: Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

Dirección en la Solución de Conflictos: La capacidad para abordar y resolver disputas de manera efectiva, facilitando un ambiente armonioso y promoviendo la colaboración entre las partes involucradas.

Dispuesto a los Cambios: La actitud y habilidad para adaptarse y prosperar en entornos dinámicos, mostrando flexibilidad y disposición para aprender y ajustarse a nuevas circunstancias.

Don del Liderazgo: La capacidad innata o desarrollada para inspirar, guiar y motivar a otros hacia el logro de objetivos comunes, facilitando el crecimiento y desarrollo del equipo.

Eficacia: se refiere al nivel de satisfacción real y potencial de los clientes con respecto a un producto o servicio. Por lo tanto, es hacer las cosas correctamente, de manera eficiente y eficaz.

Empatía y Ética Profesional: se relaciona con la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, mientras que la ética profesional implica actuar con integridad y respeto en todas las interacciones laborales.

Empatía: Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

Empatía: La capacidad para comprender y experimentar las emociones de los demás, mostrando sensibilidad hacia sus necesidades y perspectivas, y actuando con compasión.

Equilibrio Emocional: Mantener la estabilidad emocional frente a desafíos y presiones, gestionando las emociones de manera constructiva y manteniendo un enfoque positivo en situaciones adversas.

Establecer Relaciones: implica construir y mantener conexiones efectivas con colegas, clientes y otras partes interesadas. Incluye habilidades para crear vínculos sólidos y construir redes de apoyo.

Formación: Conjunto de conocimientos adquiridos por medio de la educación formal y procesos de capacitación.

Gestión de la Información: Es la capacidad que tiene la institución para diseminar la información interna y externa de manera clara y oportuna lo que permite la efectiva retroalimentación con las personas usuarias.

Gestión de Recursos Integrados: Es la capacidad que tiene la institución para integrar tanto su plataforma tecnológica como su infraestructura física en aras de generar esfuerzos innovadores que contribuyen con la solidez y prestigio como ente de vanguardia.

Gestión del Talento Humano: Es la capacidad que tiene la institución para desarrollar el potencial tanto de la población estudiantil como del personal docente y administrativo.

Gestor de Relaciones Interpersonales Internas: Implica la capacidad para gestionar eficazmente las relaciones entre los miembros de un equipo o departamento dentro de la organización. Incluye habilidades de comunicación, resolución de conflictos y promoción de un ambiente de trabajo colaborativo.

Habilidades: La capacidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

Iniciativa: La disposición para tomar acciones proactivas y asumir responsabilidades, demostrando un enfoque orientado a la acción y la consecución de metas.

Innovación: La habilidad para generar ideas originales, creativas y prácticas, así como la disposición para probar nuevas soluciones y enfoques.

Inteligencia Emocional: La capacidad para reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás, facilitando relaciones interpersonales saludables y una toma de decisiones efectiva.

Inteligencia Emocional: se refiere a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y de los demás. Incluye habilidades como el reconocimiento emocional, la comprensión emocional, la regulación emocional, la empatía y las habilidades sociales.

Inteligencia Social: se centra en la capacidad para comprender las dinámicas sociales, interpretar las señales sociales y adaptarse efectivamente en entornos sociales. Incluye habilidades de comunicación, empatía y percepción social.

Liderazgo Científico, Académico y Técnico: Es la capacidad que tiene la institución para mantener el liderazgo científico tecnológico y técnico mediante proyectos de investigación y extensión e innovación tecnológica desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional.

Liderazgo: La capacidad para inspirar, guiar y motivar a otros hacia el logro de objetivos comunes, fomentando el desarrollo del equipo y la consecución de metas organizacionales.

Madurez Profesional y Personal: La combinación de juicio, ética y responsabilidad en la toma de decisiones tanto en el ámbito laboral como en el personal, demostrando un alto nivel de integridad y compromiso.

Manejo Adecuado del Estrés: La habilidad para gestionar las presiones y demandas de manera calmada y efectiva, manteniendo un rendimiento adecuado y una toma de decisiones informada incluso en situaciones estresantes.

Manejo y Creación de Redes: Involucra la habilidad para gestionar relaciones y establecer conexiones significativas dentro y fuera de la organización. También incluye la capacidad para crear nuevas redes que beneficien los objetivos y la posición estratégica de la empresa.

Mejora Continua: Es la capacidad que tiene la institución para gestionar el mejoramiento continuo de conformidad con los fines, valores y principios institucionales en todos los procesos.

Compromiso con la Excelencia: Es la capacidad que tiene la institución para fomentar entre sus miembros un compromiso con todos los ejes de su quehacer educacional y humanos alineándolo los más altos estándares de calidad.

Mentalidad de Diseño: Implica adoptar un enfoque creativo y centrado en el usuario en la resolución de problemas. Se trata de pensar de manera innovadora y orientada a soluciones, considerando la experiencia del usuario y la eficacia de las soluciones propuestas.

Mente Abierta: La actitud de estar receptivo a nuevas ideas, perspectivas y formas de pensar. Implica la disposición para considerar y aceptar puntos de vista diferentes.

Motivaciones: representa lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción, las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

Orientación a los Departamentos: implica tener una comprensión profunda y específica de las funciones y operaciones de los distintos departamentos dentro de una organización. Esto facilita la colaboración efectiva y contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales.

Pensamiento Analítico: Es la capacidad que tiene la institución para diseñar impartir e implementar los programas académicos innovadores de alto impacto en los ámbitos administrativos, de ciencia y tecnología caracterizándose por incorporar tendencias mundiales de vanguardia.

Pensamiento Crítico: La habilidad para analizar, evaluar y entender de manera reflexiva situaciones y problemas, desarrollando soluciones fundamentadas y tomando decisiones informadas.

Planes y Organización Laboral: Se refiere a la estructuración y diseño de estrategias y acciones para llevar a cabo las tareas y metas laborales. Implica la elaboración de planes, la asignación de responsabilidades y la creación de un marco organizativo que facilite la ejecución eficiente de las actividades.

Planificación y Gestión del Tiempo: La capacidad para organizar tareas y asignar recursos de manera efectiva, optimizando el uso del tiempo y cumpliendo con plazos establecidos.

Proactividad: Es la capacidad de emprender acciones con iniciativa, haciendo cosas, trasciende la generación de ideas acerca de acciones que habría que realizar.

Responsabilidad Ambiental: Es la capacidad que tiene la institución para impactar positivamente en el entorno ambiental en el que opera a través de planes y programas que coadyuvan a la protección del medio ambiente.

Seguimiento de Objetivos y de sus Resultados: Implica la supervisión constante y evaluación de los objetivos establecidos, así como el monitoreo de los resultados obtenidos. Facilita ajustes y correcciones para garantizar que la organización esté en camino de alcanzar sus metas.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad de trabajar coordinadamente y en colaboración con otros, para conseguir un objetivo común.

Trabajo en Equipo: La habilidad para colaborar eficientemente con otros, contribuyendo de manera constructiva a los objetivos compartidos, respetando las ideas y roles de cada miembro del equipo.

Uso Apropiado y Adecuado de los Recursos: Consiste en la optimización y asignación eficiente de los recursos disponibles, como el tiempo, el dinero, el personal y los materiales, para maximizar la eficacia y la eficiencia en la consecución de objetivos organizacionales.

Vinculación Social: Es la capacidad que tiene la institución para impactar positivamente en los diversos sectores sociales y productivos.

Visión Global: se refiere a la capacidad de comprender y considerar factores globales en la toma de decisiones y en la planificación estratégica. Implica reconocer la interconexión de las operaciones locales con las tendencias y desafíos a nivel mundial.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones Generales

El estudio basado en la metodología de Design Thinking sobre el modelo de gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi ha conducido a una serie de logros específicos que tienen un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de las prácticas de recursos humanos en la institución.

5.1.1. Conclusiones Específicas

- La propuesta desarrollada se ajusta de manera precisa a las necesidades específicas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, ofreciendo un enfoque integral que aborda los procesos clave de reclutamiento, selección, desarrollo, retención y gestión del desempeño del personal, evaluación de desempeño por competencias.
- El diagnóstico realizado permitió evaluar el estado actual de la gestión del talento humano en la institución, identificando áreas de oportunidad y áreas de mejora que fueron abordadas en la propuesta de modelo de gestión.
- La implementación de un modelo de evaluación de competencias proporcionará una visión más clara de las necesidades de la institución en términos de habilidades y competencias requeridas, facilitando la selección de estrategias de reclutamiento, desarrollo y retención de personal más efectivas.
- La propuesta plantea un enfoque de mejora continua de los procesos relacionados con la gestión del talento humano, reconociendo la importancia de adaptarse a los cambios del entorno organizacional y las necesidades cambiantes de los empleados.

5.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto

Se ha logrado cumplir con el objetivo general mediante el desarrollo de una propuesta integral que aborda las necesidades específicas de la institución y proporciona un marco confiable y viable para la gestión del talento humano.

Se ha logrado presentar una propuesta que se adapta de manera precisa a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, ofreciendo mejoras significativas sobre el modelo actual.

Se ha realizado un diagnóstico exhaustivo que ha permitido identificar áreas de oportunidad y áreas de mejora en la gestión del talento humano en la institución.

Se ha presentado un modelo de evaluación de competencias que proporciona una visión clara de las necesidades de la institución y facilita la selección de estrategias de gestión del talento humano más efectivas.

La propuesta incluye un enfoque de mejora continua que reconoce la importancia de adaptarse a los cambios del entorno organizacional y las necesidades cambiantes de los empleados.

5.2. Contribuciones

El estudio y desarrollo del modelo de gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi ha generado varias contribuciones significativas en diferentes niveles, así como también se han identificado algunas limitaciones del proyecto.

5.2.1. Contribución a nivel personal

- El proyecto ha brindado la oportunidad de desarrollar y aplicar habilidades de análisis, diagnóstico, diseño de soluciones y gestión de proyectos en un entorno real.
- Ha permitido un profundo aprendizaje sobre las complejidades y desafíos involucrados en la gestión del talento humano en instituciones públicas, así como también sobre la aplicación práctica del Design Thinking en este contexto.
- La experiencia de trabajar en un proyecto que busca mejorar la eficiencia y efectividad de las prácticas de recursos humanos ha generado un sentido de contribución y satisfacción personal.

5.2.2. Contribución a nivel académico

- El estudio ha contribuido a la generación de conocimiento en el campo de la gestión del talento humano en instituciones públicas, especialmente en contextos descentralizados.
- La aplicación exitosa de la metodología de Design Thinking en un entorno gubernamental proporciona un caso de estudio relevante para la academia y puede inspirar futuras investigaciones sobre métodos innovadores de gestión en el sector público.

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial

- La propuesta desarrollada ofrece un conjunto de prácticas y procesos mejorados para la gestión del talento humano, que pueden ser adaptados y aplicados en otras instituciones públicas o empresas con necesidades similares.

- El énfasis en la mejora continua de los procesos relacionados con la gestión del talento humano destaca la importancia de la adaptabilidad y la innovación en un entorno empresarial en constante cambio.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

- Debido a restricciones de tiempo y recursos, el proyecto pudo abordar algunas áreas de la gestión del talento humano de manera más superficial, lo que podría requerir una mayor investigación y desarrollo en el futuro.
- La efectividad de algunas recomendaciones y soluciones propuestas podría depender en gran medida de la disponibilidad y calidad de los datos sobre el personal y los procesos organizacionales, lo que podría ser una limitación en ciertos contextos.
- El éxito de la implementación de la propuesta podría estar sujeto a factores externos, como cambios en la legislación laboral o limitaciones presupuestarias, que están fuera del control del proyecto.

5.3. RECOMENDACIONES

Basándonos en los hallazgos y resultados obtenidos durante el estudio sobre el modelo de gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda implementar el nuevo modelo de gestión del talento humano de manera gradual, comenzando por áreas piloto o departamentos específicos antes de extenderlo a toda la organización. Esto permitirá identificar posibles desafíos y ajustes necesarios antes de una implementación a gran escala.

- Es crucial proporcionar capacitación continua a los líderes y empleados sobre los nuevos procesos y herramientas introducidos en el modelo de gestión del talento humano. Esto garantizará una adopción efectiva y una comprensión completa de los cambios realizados.
- Se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación constante para medir el impacto y la efectividad del nuevo modelo de gestión del talento humano. Esto permitirá realizar ajustes según sea necesario y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos.
- Dado que los entornos organizacionales están sujetos a cambios constantes, se sugiere diseñar el modelo de gestión del talento humano con flexibilidad y capacidad de adaptación incorporadas. Esto permitirá que la organización responda de manera efectiva a futuras necesidades y desafíos.
- Es fundamental involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de implementación del nuevo modelo de gestión del talento humano y mantener una comunicación abierta y transparente en todas las etapas del cambio. Esto fomentará el compromiso y la aceptación de los cambios por parte de todos los involucrados.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del modelo de gestión del talento humano para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Esto garantizará que el modelo se mantenga relevante y efectivo a lo largo del tiempo.
- Es importante adaptar el nuevo modelo de gestión del talento humano a la cultura organizacional única del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, asegurando que los valores y principios de la organización se reflejen en los procesos y prácticas implementadas.

REFERENCIAS

- Alves, O. (2023). . *Comportamiento organizacional*. . Freitas Bastos Editorial.
- Alles, M. (2005). *alles-martha-desempeño-por-competencias-de-360º-completo.pdf*.
- Blenastor. (Febrero de 2022). Rol de pagos.
- Bolaños, H. (2021). *El Valer de los valores: La gestión de intangibles en tiempos turbulentos*. . Editorial Temas.
- Camejo, A. (2018). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia*, 97–116. <https://revistaentelequia.wordpress.com/2008/10/04/el-modelo-de-gestion-por-competencias-y-la-evaluacion-del-desempeno-en-la-gerencia-de-los-recursos-humanos/>
- Carchi, G. A. (2016). <https://carchi.gob.ec/2016f/>. Obtenido de <https://carchi.gob.ec/2016f/info@carchi.gob.ec>
- Castellanos, D., & Velásquez, D. (2018). *Plan de mejora para la transformación digital en una empresa de telecomunicaciones*. (Doctoral dissertation, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2018.).
- Cea, N. (2018). Responsabilidad social universitaria: el papel de los medios de comunicación y sus stakeholders. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 95-105. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86182018000300095&script=sci_arttext
- Chiavenato, I. (2001). *Idalberto Chiavenato*.
- Diaz, G., & Quintana, M. (2021). *Gestión Joven La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. 22, 29–48.
- Ecuador., B. C. (2020). *informe Trimestral de Cuentas Nacionales*. Quito. Obtenido de Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

- Ecuador., B. C. (2021). *Índices de Precios al Consumidor*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Ecuador., P. d. (2020). *Plan Nacional de Desarrollo 'Ecuador Digital'*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuandorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>
- Forum, W. E. (2020). *Future of Jobs Report*. . Obtenido de <https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Giraldo, L. (2019). *Importancia de la gestión por competencias para el desempeño del talento humano*.
- Gonzaga, E. (2018). *Implementación del Gobierno Electrónico en la Democratización de la Administración Pública del Ecuador: Marco Regulatorio*.
- INEC. (2020). *Censo de Población y Vivienda*. Disponible en: <http://www.ine.gov.ve>. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos .
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos. : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-desempleo-y-subempleo/>
- Laborales., M. d. (2021). *Convenios Internacionales Ratificados por Ecuador*. Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102616
- Laza, C. (2019). *Gestión de la atención al cliente/consumidor. UF0036. Tutor Formación*.
- Maldonado, C. (2019). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE FEBRES CORDERO PERIODO 2022*. 19. http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7944/AYALA_ARANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meller, P. (2019). Productividad, competitividad e innovación: perspectiva conceptual. *Cieplan*, 1–59. <http://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/10/Perspectiva-Conceptual-e-Interrelación.pdf>

- Mena, A., Freire, J., Sinaluisa, M., & Santillán, D. (2020). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *Industrial Data*, 22(2), 139–156. <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636>
- Mercadal, M. (2023). *La función de gestión de riesgos: Del control interno a la creación de valor*.
- Ministerio del Ambiente y Agua. (2020). *Ministerio del Ambiente y Agua*. . Obtenido de Políticas de Sostenibilidad Ambiental en Ecuador.: <https://www.ambiente.gob.ec>
- QUIPUX. (s.f.). <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/>.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Human talent management: Analysis from the strategic approach. *Informacion Tecnologica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Robbins, S., Judge, T., & Estrada, R. (2013). *(Libro)COMPORAMIENTO ORGANIZACIONAL..*
- Saenz, S. (2022). *Programa de liderazgo transformacional para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de un instituto de educación superior en Lima*.
- Survey., L. A. (2020). *Encuesta sobre Recursos Humanos en América Latina*. . Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/survey-templates/human-resources-surveys/>
- Trabajo., M. d. (2020). *Código del Trabajo de la República del Ecuador*. . Obtenido de Código del Trabajo de la República del Ecuador: https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/Código%20del%20Trabajo.pdf.
- Villamil, S., & Lozada, Y. (2020). *Protocolo familiar: empresas de familia del municipio de Chiquinquirá-Boyaca*.