



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**ESTRATEGIAS LABORALES PARA EL DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, DEFENSORÍA  
PÚBLICA DE SANTA ELENA, AÑO 2025.**

**AUTORA**

**Solís Célleri Lorena Nathalí**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE  
INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Previo a la obtención del grado académico en  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTOR**

**PhD. Benavides Rodríguez Arturo Gustavo**

**La Libertad, Ecuador**

**Año 2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Mgtr. María Daniela García García  
COORDINADORA DEL PROGRAMA**

---

**PhD. Benavides Rodríguez Arturo  
TUTOR**

---

**PhD. Torres Lema Marco Ramiro  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**PhD. Guerrero Bejarano María  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por LORENA NATHALÍ SOLÍS CÉLLERI, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**TUTOR**

---

**PhD. Benavides Rodríguez Arturo**

**12 días del mes de julio del año 2025**



**UPSE**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **LORENA NATHALÍ SOLÍS CÉLLERI**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de Titulación, “Estrategias laborales para el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos, Defensoría Pública de Santa Elena, Año 2025”, previo a la obtención del título en Magíster en Gestión del Talento Humano, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, a los 12 días del mes de julio del año 2025

**LA AUTORA**

---

**Lorena Nathalí Solís Célleri**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado “ESTRATEGIAS LABORALES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, DEFENSORÍA PÚBLICA DE SANTA ELENA, AÑO 2025”, presentado por el estudiante, **SOLÍS CÉLLERI LORENA NATHALÍ**, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 2%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN\_SOLÍS  
CÉLLERI LORENA NATHALI\_compilatio



Nombre del documento: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN\_SOLÍS CÉLLERI LORENA NATHALI\_compilatio.docx  
ID del documento: e0013b70af098a7d23cd50311ea172b044023faa  
Tamaño del documento original: 685,77 kB

Depositante: ARTURO GUSTAVO BENAVIDES RODRIGUEZ  
Fecha de depósito: 23/6/2025  
Tipo de carga: Interface  
fecha de fin de análisis: 23/6/2025

Número de palabras: 24.668  
Número de caracteres: 165.704

**TUTOR**

**PhD. Benavides Rodríguez Arturo**



**UPSE**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, LORENA NATHALÍ SOLÍS CÉLLERI**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de informe de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

La Libertad, a los 12 días del mes de julio del año 2025

**EL AUTOR**

---

**Lorena Nathalí Solís Célleri**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por darme la fuerza, sabiduría y salud necesaria para culminar esta etapa académica.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y al Instituto de Posgrado por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente, así como a cada uno de los docentes quienes, con sus conocimientos y dedicación, aportaron significativamente a mi crecimiento académico y personal.

De manera especial, expreso mi gratitud a mi tutor de tesis, PhD. Arturo Benavides, por su guía constante, sus valiosas observaciones y su apoyo incondicional durante este proceso de investigación.

A mi familia, que ha sido mi mayor motor y fortaleza. A mis padres y hermano, por sus sacrificios y enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mis primos y tías, por su paciencia, apoyo y amor en los momentos más exigentes.

A mis amigos y compañeros de maestría, por su compañía, motivación y por compartir conmigo este camino lleno de retos y aprendizajes.

Finalmente, a la Defensoría Pública de Santa Elena, por facilitar el acceso a la información y por su colaboración en el desarrollo de esta investigación, la cual busca aportar a la mejora continua de la gestión del talento humano en el sector público.

*Lorena Nathalí, Solís Célleri*

## **DEDICATORIA**

A mi mami,  
porque le seguiré guardando un tiempo el lugar.

*Lorena Nathalí, Solís Céleri*

# ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	II
CERTIFICACIÓN .....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO .....	V
AUTORIZACIÓN.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT .....	XVI
i. Introducción .....	1
ii. Situación problemática.....	2
iii. Formulación del problema .....	5
Sistematización del problema.....	5
iv. Justificación teórica.....	5
v. Justificación práctica .....	6
vi. Objetivos .....	7
vii. Objetivo general .....	7
viii. Objetivos específicos.....	7
ix. Hipótesis.....	7
x. Planteamiento hipotético .....	8
Capítulo I.....	9
Marco teórico .....	9
1.1 Revisión de literatura .....	9
1.2 Bases Teóricas.....	17
Variable Independiente .....	17
1.2.1 Estrategias laborales.....	17
Impacto del liderazgo .....	17
Productividad .....	18
Motivación .....	18
Liderazgo transformacional.....	19
Liderazgo transaccional.....	19

Capacitación.....	20
Competitividad.....	20
Técnicas de capacitación.....	21
Estrategias en la gestión del talento humano.....	21
Integración de liderazgo y capacitación .....	22
Formación de líderes .....	23
Plan de capacitaciones continuas .....	23
Reconocimiento de incentivos .....	24
Variable Dependiente.....	25
1.2.2. Desarrollo de competencias .....	25
Cumplimiento de objetivos .....	25
Desempeño individual y colectivo .....	26
Evaluación post-capacitación.....	27
Retroalimentación .....	27
Tipos de competencias .....	28
Competencias técnicas .....	29
Competencias transversales.....	29
Habilidades blandas .....	30
Comunicación efectiva.....	30
Trabajo en equipo.....	31
Resolución de conflictos .....	31
Capítulo II .....	33
Marco metodológico .....	33
2.1 Diseño de investigación .....	33
2.2 Enfoque de la investigación .....	33
2.3 Alcance de la investigación.....	34
2.4 Métodos de la investigación.....	34
2.5 Población.....	35
2.6 Muestra.....	36
2.7 Técnicas de recolección de información: Instrumentos .....	36
2.8 Herramientas para el procesamiento de resultados .....	37
Capítulo III.....	38
Resultados y Discusión .....	38
3.1 Análisis de datos (cualitativos y cuantitativos) .....	38
Resultados de entrevistas .....	38
Resultados de encuestas .....	42
3.2 Discusión.....	75

3.3 Conclusiones .....	77
3.4 Recomendaciones.....	78
Capítulo IV.....	79
Propuesta.....	79
Bibliografía .....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Población.....	35
<b>Tabla 2</b> Muestra.....	36
<b>Tabla 3</b> Alfa de Cronbach Instrumento <b>Tabla 4</b> Alfa de Cronbach Instrumento 2.....	42
<b>Tabla 5</b> Baremo de medición Rho Spearman.....	42
<b>Tabla 6</b> Comprobación de hipótesis general – Rho Spearman (Instrumento 1).....	43
<b>Tabla 7</b> Comprobación de hipótesis general – Rho Spearman (Instrumento 2).....	43
<b>Tabla 8</b> Comprobación de hipótesis específica 1 – Rho Spearman (Instrumento 1).....	44
<b>Tabla 9</b> Comprobación de hipótesis específica 1 – Rho Spearman (Instrumento 2).....	44
<b>Tabla 10</b> Comprobación de hipótesis específica 2 – Rho Spearman (Instrumento 1).....	45
<b>Tabla 11</b> Comprobación de hipótesis específica 2 – Rho Spearman (Instrumento 2).....	45
<b>Tabla 12</b> Comprobación de hipótesis específica 3 – Rho Spearman (Instrumento 1).....	46
<b>Tabla 13</b> Comprobación de hipótesis específica 3 – Rho Spearman (Instrumento 2).....	46
<b>Tabla 14</b> Pregunta 1.....	47
<b>Tabla 15</b> Pregunta 2.....	48
<b>Tabla 16</b> Pregunta 3.....	49
<b>Tabla 17</b> Pregunta 4.....	50
<b>Tabla 18</b> Pregunta 5.....	51
<b>Tabla 19</b> Pregunta 6.....	52
<b>Tabla 20</b> Pregunta 7.....	53
<b>Tabla 21</b> Pregunta 8.....	54
<b>Tabla 22</b> Pregunta 9.....	55
<b>Tabla 23</b> Pregunta 10.....	56
<b>Tabla 24</b> Pregunta 11.....	57
<b>Tabla 25</b> Pregunta 12.....	58
<b>Tabla 26</b> Pregunta 13.....	59
<b>Tabla 27</b> Pregunta 14.....	60
<b>Tabla 28</b> Pregunta 15.....	61
<b>Tabla 29</b> Pregunta 16.....	62
<b>Tabla 30</b> Pregunta 17.....	63
<b>Tabla 31</b> Pregunta 1.....	64
<b>Tabla 32</b> Pregunta 2.....	65
<b>Tabla 33</b> Pregunta 3.....	66
<b>Tabla 34</b> Pregunta 4.....	67
<b>Tabla 35</b> Pregunta 11.....	68
<b>Tabla 36</b> Pregunta 8.....	69
<b>Tabla 37</b> Pregunta 9.....	70
<b>Tabla 38</b> Pregunta 10.....	71
<b>Tabla 39</b> Pregunta 6.....	72
<b>Tabla 40</b> Pregunta 5.....	73
<b>Tabla 41</b> Pregunta 7.....	74
<b>Tabla 42</b> Matriz del plan de desarrollo integral del talento humano de la Defensoría Pública de Santa Elena.....	86
<b>Tabla 43</b> Recursos y costos para la implementación del plan – Año 2025 .....	89
<b>Tabla 44</b> Costo estimado del plan .....	90
<b>Tabla 45</b> Cronograma.....	90
<b>Tabla 46</b> Seguimiento del programa .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Pregunta 1 .....	47
<b>Figura 2</b> Pregunta 2 .....	48
<b>Figura 3</b> Pregunta 3 .....	49
<b>Figura 4</b> Pregunta 4 .....	50
<b>Figura 5</b> Pregunta 5 .....	51
<b>Figura 6</b> Pregunta 6 .....	52
<b>Figura 7</b> Pregunta 7 .....	53
<b>Figura 8</b> Pregunta 8 .....	54
<b>Figura 9</b> Pregunta 9 .....	55
<b>Figura 10</b> Pregunta 10 .....	56
<b>Figura 11</b> Pregunta 11 .....	57
<b>Figura 12</b> Pregunta 12 .....	58
<b>Figura 13</b> Pregunta 13 .....	59
<b>Figura 14</b> Pregunta 14 .....	60
<b>Figura 15</b> Pregunta 15 .....	61
<b>Figura 16</b> Pregunta 16 .....	62
<b>Figura 17</b> Pregunta 17 .....	63
<b>Figura 18</b> Pregunta 1 .....	64
<b>Figura 19</b> Pregunta 2 .....	65
<b>Figura 20</b> Pregunta 3 .....	66
<b>Figura 21</b> Pregunta 4 .....	67
<b>Figura 22</b> Pregunta 11 .....	68
<b>Figura 23</b> Pregunta 8 .....	69
<b>Figura 24</b> Pregunta 9 .....	70
<b>Figura 25</b> Pregunta 10 .....	71
<b>Figura 26</b> Pregunta 6 .....	72
<b>Figura 27</b> Pregunta 5 .....	73
<b>Figura 28</b> Pregunta 7 .....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Operacionalización de variables.....	107
<b>Anexo 2</b> Matriz de consistencia.....	108
<b>Anexo 3</b> Cronograma de actividades .....	110
<b>Anexo 4</b> Presupuesto del trabajo de investigación.....	111
<b>Anexo 5</b> Fundamentación legal.....	112
<b>Anexo 6</b> Instrumentos de recolección de información.....	119

## RESUMEN

**TEMA:** Estrategias laborales para el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos, Defensoría Pública de Santa Elena, Año 2025.

**Autora:** Lorena Nathalí Solís Célleri

**Tutor:** PhD. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez

La presente investigación pretende analizar la relación que existe entre las estrategias laborales y el desarrollo de competencias de los Servidores de la Defensoría Pública de Santa Elena. La metodología aplicada responde a un enfoque mixto derivado de un estudio cuantitativo y cualitativo. La población del estudio comprende 10 servidores públicos que laboran en la Defensoría Pública de Santa Elena, y 100 usuarios de la Defensoría Pública, quienes aportaron información valiosa referente al estudio planteado, mediante la aplicación de encuestas, y además se aplicaron entrevistas dirigidas al Director Provincial, a la Asistente encargada de Talento humano y a un Defensor Público, para obtener información cualitativa. Los resultados del estudio indican que existe una relación entre las variables estudiadas: estrategias laborales y el desarrollo de competencias de los servidores públicos. Además, se identificó que ambos factores influyen en los niveles de productividad y el desempeño laboral de cada trabajador. El análisis reveló que es de vital importancia aplicar técnicas de capacitación y ejercer un liderazgo efectivo dentro del ambiente laboral, para que mejore la productividad del servidor, exista una mejor gestión del talento humano y, por ende, una mejor calidad del servicio ofrecido por la Defensoría Pública. La investigación sugiere que las instituciones públicas, en especial la Defensoría Pública, deben invertir en el desarrollo profesional de sus empleados para garantizar una mejor sostenibilidad en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

**Palabras clave:** Estrategias laborales, Liderazgo, Capacitación, Desarrollo de competencias, Servidores Públicos, Productividad.

## ABSTRACT

The present research aims to analyze the relationship between work strategies and the development of competencies among the public defenders in Santa Elena. The methodology applied follows a mixed approach derived from both quantitative and qualitative studies. The study population includes 10 public servants working at the Public Defender's Office in Santa Elena and 100 users of the Defender's services, who provided valuable information relevant to the study through surveys. Additionally, interviews were conducted with the Provincial Director, the Human Resources Assistant, and a Public Defender to obtain qualitative data. The results indicate that there is a relationship between the studied variables: work strategies and the development of the defenders' competencies. Furthermore, it was identified that both factors influence the levels of productivity and job performance of each employee. The analysis revealed that it is crucial to apply training techniques and exercise effective leadership within the work environment to improve the productivity of the staff, enhance human resource management, and consequently, provide better quality service from the Public Defender's Office. The research suggests that public institutions, especially the Public Defender's Office, should invest in the professional development of their employees to ensure better sustainability in the quality of services offered to the community.

**Keywords:** Work strategies, Leadership, Training, Competency development, Public Servants, Productivity

## **i. Introducción**

En el contexto actual, la gestión del talento humano de forma integral se considera como un factor indispensable para la transformación y competitividad organizacional. Ante esto, aplicar estrategias en los ámbitos laborales como la capacitación continua y el liderazgo efectivo, contribuyen a la gestión óptima del talento, de tal forma que, el personal está constantemente desarrollando habilidades y competencias. Además, en las tendencias globales en capital humano 2024, autores como Van y otros (2024), enfatizan tres aspectos importantes que los líderes deben considerar dentro de sus organizaciones para el mejoramiento de la productividad de sus empleados: 1) Reestructuración de las prioridades empresariales, 2) Progreso continuo de las distintas formas de gobernación, 3) Desarrollo de entornos seguros (físico y psicológico).

Según Van y otros (2024), en el Informe de Deloitte, el desarrollo de capacidades laborales a partir de un liderazgo efectivo es parte de una estrategia global del negocio y de la fuerza laboral. Aquellos que ejerzan roles de liderazgo, deben comprometerse con el talento humano, a través de la identificación y contratación de estas capacidades, y recompensando a los colaboradores que las apliquen, es decir, a través de un liderazgo transaccional, que, a su vez, permite el fomento de espacios seguros donde las habilidades del talento pueden desarrollarse y ponerse en práctica, elevando el nivel de productividad y desempeño laboral.

En Ecuador, desde el ámbito de la gestión del talento humano, en la administración de empresas, la capacitación del personal es fundamental para que los colaboradores estén preparados y con la capacidad necesaria de enfrentar desafíos que impulsen los niveles de productividad y calidad, lo cual permite a la organización avanzar hacia el éxito empresarial o institucional. La implementación de programas de capacitación, con el fin de desarrollar competencias, fomentan la productividad de la empresa, mejoran el desempeño técnico de los colaboradores, y fortalece la habilidad para resolver conflictos anticipadamente dentro de la organización (Medina y otros, 2021).

Las capacitaciones apropiadas permiten ajustar el perfil del talento humano, asegurando que alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño efectivo de las tareas asignadas. Ninguna organización debe ignorar la importancia de la capacitación de su personal, por lo que es preciso, incorporar en el presupuesto lo necesario para ese fin. Invertir en el desarrollo y capacitación continua de los

empleados mejora el desempeño laboral, y, en consecuencia, fortalece la competitividad de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo positivo, el aumento de la satisfacción laboral y la retención de talentos (Noriega, 2023).

La presente investigación pretende analizar la relación existente entre las estrategias laborales y el desarrollo de competencias de los Servidores en la Institución, y si estos son suficientes, o en su defecto identificar las áreas de mejora para la óptima gestión del talento y, en consecuencia, exista un alto nivel de productividad y eficiencia en la Institución Pública.

En la Defensoría Pública de Santa Elena, la gestión del talento humano orientada al desarrollo de competencias, y al aumento de su productividad, se ve afectado por la ausencia de un liderazgo efectivo por parte de los dirigentes y colaboradores, así como por la falta de capacitaciones continuas al personal, esto a su vez se debe a que, el Departamento de Talento Humano se encuentra en la matriz en la Ciudad de Quito, siendo la Defensoría Pública de Santa Elena una Institución provincial, donde las decisiones referentes al personal, se deben realizar a través de los dirigentes de la Ciudad de Quito. lo que afecta la gestión del talento.

## **ii. Situación problemática**

La eficacia del servicio de la Institución Pública se ve condicionada por ciertos factores internos y externos que, debilitan la gestión efectiva del talento humano. Como consecuencia, los Servidores Públicos disminuyen sus niveles de productividad, por lo que, esta investigación parte de la premisa de que la aplicación de un liderazgo efectivo y capacitación continua a los servidores, contribuyen al aumento de productividad y el desempeño laboral de los mismos (Alvarado, 2024; Arboleda y otros, 2021).

En el contexto internacional, aportes investigativos describen que, la falta de servicio de buena calidad por parte de la Defensa Pública radica en la incertidumbre sobre los requisitos necesarios para un servicio eficiente. Esto incluye la identificación de las habilidades, competencias o conocimientos esenciales para el desempeño eficaz y eficiente de los servidores (Berrones, 2023; Calle M. , 2022; Demera & Bravo, 2024). Según Espinoza (2019), la escasez de capacitaciones continuas a los servidores públicos por parte de las instituciones y el Estado, afecta el desarrollo personal y profesional de estos. Asimismo, se destaca que el bajo número de servidores en las instituciones judiciales afecta el desempeño general de los trabajadores, pues muchas veces no se logra cubrir la carga laboral.

Ante esta problemática general, la Defensoría Pública de Guatemala ha adoptado un sistema de formación continua para los servidores de la institución, a través de la Unidad de Formación y Capacitación de Defensores Públicos (UNIFOCADEP). El objetivo principal de esta Unidad es capacitar y actualizar conocimientos de los Defensores Públicos, Asistentes de Defensor Público y Procuradores Jurídicos, con el fin de que estos puedan cumplir con sus responsabilidades como defensa pública, aumentando sus niveles de desempeño en sus roles de trabajo (Villalta, 2022).

“La Unidad de Capacitación constantemente está evaluando las necesidades de capacitación del personal sustantivo, para desarrollar sus capacidades y destrezas, proporcionándole conocimientos teóricos y prácticos, para su buen desempeño en las audiencias y debates” (Villalta, 2022, pág. 365).

En Ecuador, el Artículo 234 de la Constitución del 2008 establece que:

El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 122)

Es obligación del Estado, a través de las Instituciones Públicas, proporcionar capacitación continua a los servidores, para el óptimo desempeño de sus funciones. A pesar de esto, Ecuador enfrenta ciertas limitaciones en el sistema judicial para una defensa apropiada. “La falta de capacitación adecuada, la alta carga de casos y los recursos limitados pueden resultar en una representación legal insuficiente para los acusados, lo que afecta negativamente su capacidad para ejercer su derecho a la defensa” (Alvarado, 2024, pág. 424).

Para enfrentar esta problemática, Alvarado (2024), sugiere la aplicación de estrategias laborales que contribuyan a la optimización de la carga laboral de los servidores públicos, y al desarrollo profesional continuo con el fin de mejorar la calidad del servicio brindado a la comunidad.

La Defensoría Pública de Santa Elena cumple con su objetivo institucional establecido en el Art. 191 de la Constitución: “Garantizar el pleno e igual acceso a la justicia

de las personas que, por su estado de indefensión o condición económica, social o cultural no pueden contratar los servicios de defensa legal para la protección de sus derechos” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 101); sin embargo, existen ciertas falencias en su gestión que deben ser restauradas para el mejoramiento de su productividad y desempeño laboral por parte de los funcionarios que la conforman.

La designación de Defensores Públicos y Director Provincial se realiza a través de concursos de méritos y oposición, asignados a cada Provincia. En Santa Elena, la Defensoría Pública cuenta con 10 servidores en total, de los cuales 2 son Asistentes de Talento Humano, y 8 son Defensores Públicos, repartidos en toda la Provincia: 4 en el Cantón La Libertad, 3 en el Cantón Santa Elena y 1 en la Parroquia de Manglaralto, por lo tanto, no hay un gran número de Defensores Públicos en la Provincia, lo que dificulta una mejor distribución de funciones y competencias, provocando la sobrecarga de trabajo para cada Defensor (Defensoría Pública, 2021).

Al existir esta sobrecarga de causas del área social y penal, se genera una deficiente productividad en el desempeño laboral del Servidor, y, por otro lado, se percibe la ausencia de líderes en el equipo de trabajo, que motiven al resto, ya que cada Defensor realiza sus funciones de manera individual, evidenciándose la carencia de comunicación asertiva entre los colaboradores (Defensoría Pública del Ecuador, 2020).

La centralización del Departamento de Talento Humano en la Ciudad de Quito, constituye parte importante del problema, ya que la Defensoría Pública de Santa Elena cuenta con sólo dos asistentes de talento humano para toda la Institución, lo que dificulta la gestión del personal, la toma de decisiones que deben ser aprobadas por matriz, y la división equitativa de tareas, influyendo indirectamente en la productividad del Servidor, y en la calidad de servicio que brinda la Institución a la ciudadanía (Defensoría Pública del Ecuador, 2020).

La Defensoría Pública requiere de capacitaciones continuas, integrales y periódicas para cada Defensor, con el fin de que puedan desarrollar competencias y ejercer su trabajo de manera más eficiente y productiva. También es necesaria la existencia de motivación y liderazgo por parte de los dirigentes y colaboradores, así como una buena gestión por parte del Departamento de Talento Humano, centralizado en la Ciudad de Quito, logrando de esta forma, un aumento de productividad, y el desarrollo continuo de habilidades en los Defensores (Defensoría Pública del Ecuador, 2020).

En este sentido, considerar estrategias como técnicas de liderazgo y capacitación dentro de la Institución, permitirán mejorar el desarrollo de habilidades y competencias de cada servidor. Por lo tanto, se pretende investigar el liderazgo presente en la Defensoría Pública de Santa Elena y las formas de capacitación que se aplican en ella, con el fin de analizar la influencia de estas estrategias laborales en el desempeño laboral de los Defensores, así como en el desarrollo profesional para la gestión efectiva de la Institución, maximizando el fortalecimiento de habilidades y los niveles de productividad del Sector Público (Alvarado, 2024).

### **iii. Formulación del problema**

¿De qué manera las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena?

#### **Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el impacto del liderazgo en el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena?

- ¿En qué medida la capacitación contribuye al fortalecimiento de las competencias para la gestión efectiva en la Defensoría Pública de Santa Elena?

- ¿Qué estrategias en la gestión de talento humano mejorarían el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena?

### **iv. Justificación teórica**

La presente investigación se enfoca en analizar y demostrar cómo la implementación de estrategias laborales específicas, como el liderazgo transaccional y transformacional, junto con programas de capacitación continua dentro del ámbito laboral, contribuyen a mejorar los niveles de productividad y competencias de los servidores públicos para el ejercicio eficiente de sus funciones.

La relevancia de este estudio titulado “Estrategias laborales para el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos, Defensoría Pública de Santa Elena, Año 2025” radica en el análisis teórico de diversos autores y aportes investigativos que permiten definir conceptos, tipologías de liderazgo, modalidades de capacitación y la comprensión del desarrollo de competencias. Esto reviste una importancia fundamental, desde la perspectiva de la gestión del talento humano, ya que, un liderazgo efectivo impulsa a la organización

hacia la productividad y fomenta la capacidad de adaptación del sistema en todos los colaboradores, optimizando las oportunidades de organización y fortaleciendo sus experiencias (Ayala y otros, 2021; Miño & Vizuet, 2023).

La Gestión del Talento Humano influye en el proceso de capacitación y formación del personal, evidenciándose una clara relación entre las estrategias laborales y el desarrollo de competencias. La capacitación continua debe centrarse en diversos criterios, tales como el comportamiento de los participantes, el aprendizaje adquirido, y el logro de los resultados proyectado. El propósito es mejorar el desempeño laboral, demostrando el nivel de capacidad, conocimientos, habilidades, actitudes y mejoras en el rendimiento del Servidor Público (Arrobo, 2022; Durán & Martínez, 2020).

Este trabajo de investigación se erige como una valiosa fuente de información para estudiantes, trabajadores, empleadores, y profesionales interesados en la temática, puesto que es de suma importancia conocer las técnicas de liderazgo y formas de capacitación que se deben emplear en cualquier ambiente laboral, para que sus integrantes se desempeñen de forma eficiente y, en consecuencia, brindar un servicio de calidad a usuarios y clientes.

#### **v. Justificación práctica**

Desde una perspectiva práctica, el presente tema de investigación titulado “Estrategias laborales para el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos, Defensoría Pública de Santa Elena, Año 2025”, y desde el ámbito de la gestión del talento humano, busca beneficiar a la Institución, objeto de estudio, mediante la obtención de resultados, y propuesta de mejoras, con el fin de mejorar la productividad de esta.

Esta investigación se basa en técnicas de recolección de información como encuestas y entrevistas, que ayudaron al diagnóstico de los Servidores Públicos de la Defensoría de Santa Elena, en relación con sus capacitaciones, fortalezas y áreas de mejora en su desempeño laboral. Asimismo, se analizó la influencia de las estrategias laborales como el liderazgo y capacitación en la productividad y desarrollo de los colaboradores. De tal forma, que los resultados de la investigación se respaldan con técnicas metodológicas válidas.

Por lo tanto, esta investigación es de suma importancia y busca beneficiar principalmente a la Institución Pública, y demás profesionales interesados en el tema. Los resultados alcanzados, demuestran que, el aumento de la productividad y la eficiencia en el entorno laboral están intrínsecamente ligado al desarrollo de habilidades y competencias a través de estrategias como capacitaciones periódicas, y la existencia de un liderazgo eficaz

por parte de los dirigentes y colaboradores, como factor motivacional para el equipo de trabajo.

**vi. Objetivos**

**vii. Objetivo general**

Analizar de qué manera las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**viii. Objetivos específicos**

- Determinar el impacto del liderazgo en el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

- Establecer en qué medida la capacitación contribuye al fortalecimiento de las competencias para la gestión efectiva en la Defensoría Pública de Santa Elena.

- Proponer estrategias en la gestión de talento humano para el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**ix. Hipótesis**

Las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**Hipótesis específicas**

- El liderazgo efectivo impacta en el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

- La capacitación continua contribuye al fortalecimiento de las competencias para la gestión efectiva en la Defensoría Pública de Santa Elena.

- La integración de estrategias en la gestión de talento humano maximiza el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**Hipótesis nula**

Las estrategias laborales no influyen en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

## **Hipótesis alterna**

Las estrategias laborales podrían influir en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

### **x. Planteamiento hipotético**

La aplicación de estrategias laborales en la Defensoría Pública de Santa Elena para la óptima gestión de su talento humano, mejoraría el desempeño individual y colectivo de la institución, pues los servidores desarrollarían continuamente habilidades necesarias para el fortalecimiento de su competitividad y del servicio gratuito brindado.

La formación y capacitación sistemática favorece la actualización de competencias técnicas y transversales de los servidores públicos. Asimismo, un liderazgo efectivo por parte de los dirigentes contribuye en el buen desempeño y motivación de los trabajadores.

En este trabajo de investigación, se plantea que la aplicación de estrategias laborales en la Defensoría Pública de Santa Elena, podría influir en el desarrollo de competencias de los servidores públicos, es decir que, la integración de estrategias como la capacitación continua y el liderazgo efectivo contribuirían directamente en el desempeño y competencia de los funcionarios dentro de la institución.

## Capítulo I

### Marco teórico

Este capítulo contiene información relativa al propósito de la investigación, partiendo desde los antecedentes con problemáticas en contextos similares, proporcionando resultados relevantes para el estudio actual. Además, incluye las bases teóricas relacionadas a las variables de la investigación, facilitando el desarrollo e interpretación del presente trabajo.

#### 1.1 Revisión de literatura

A. “Propuesta de mejora del servicio de Defensa Pública de la Dirección Distrital de Ancash, 2018”

**Datos Bibliográficos:** Universidad César Vallejo, Perú

Espinoza (2019), Programa Académico de Doctorado. Tesis para obtener el título de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. El presente estudio respondió a la necesidad de mejorar la calidad del servicio que brinda la Defensa Pública en el Distrito Judicial de Áncash.

**Problema General:** En el Perú, no se tiene certeza a nivel gerencial o como política pública de qué es lo que se requiere para un servicio de Defensa Pública Penal de calidad. En la ciudad de Huaraz (Áncash), repercute lo que acontece a nivel Nacional, se puede mencionar que: para ejercer el importante cargo de Director General de la Defensa Pública no se requiere tener la especialidad en Gestión Pública de acuerdo con el art. 4 del Decreto Supremo N° 013-2009-JUS. Asimismo, se adiciona al problema -como bien señala Primus (2017)- los excesivos casos asignados, inadecuada e insuficiente capacitación, carencia de peritos expertos, poca o nula supervisión del trabajo. Contribuyen, además, el régimen laboral C.A.S. del Decreto Legislativo N° 1053, cero incentivos, labores nocturnas y en feriados sin compensación, directivos improvisados, deficiente difusión del servicio, renuncia de defensores capacitados por mejores remuneraciones y oportunidades laborales.

**Objetivo General:** Elaborar una propuesta de mejora del servicio de Defensa Pública de la Dirección Distrital de Áncash, 2018.

**Metodología:** Se trabajó con un muestreo no probabilístico o por conveniencia constituida por la población censal de Defensores Públicos penales que laboran en la Dirección Distrital de Áncash a quienes se les aplicó una escala valorativa llamada “Servicio de Defensa Pública” y una guía de entrevista en profundidad, para el tratamiento cuantitativo

y cualitativo respectivamente. Para su análisis cuantitativo se utilizó tablas de frecuencias y gráfico de barras; para el análisis cualitativo, el método de la teoría fundamentada.

**Resultados:** Entre sus resultados se determinó que el 45% de Defensores Públicos percibieron al servicio de la Defensa Pública como medianamente ineficaz y a la vez es un 50% como medianamente eficaz. Asimismo, entre las razones que condicionan dicho servicio, se identificó: que existe una deficiente coordinación interinstitucional con el Poder Judicial, el Ministerio Público y la Policía Nacional del Perú. Además, se evidenció un escaso personal de apoyo, deficiencias en la capacitación y escasa logística. Concluyendo que, el servicio de Defensa Pública de acuerdo con la tabla 4 y Figura 1 fue percibido por el 50% de Defensores Públicos como medianamente eficaz, mientras que el 45,5% la percibió como medianamente ineficaz, y un 4,5% como ineficaz. Para cuya mejora se plantea; capacitaciones a los defensores públicos en temas relacionados a calidad de atención público, comunicación asertiva con el usuario, dominio de la lengua quechua. Así también, talleres con la Policía Nacional del Perú, Ministerio Público y Poder Judicial a fin de mejorar los canales de comunicación, conversatorios y mesas temáticas entre los defensores públicos a fin de mejorar la logística institucional.

B. “Liderazgo transformacional en la función de la gerencia visionaria en el Poder Judicial”

**Datos Bibliográficos:** Revista Científica Gerens / Número 10 /Ene.-Jun. 2022: 70-79 / ISSN: 2665-002

Olivar (2022), Artículo Científico de la Revista Científica Gerens. El estudio responde a la aplicación del liderazgo transformacional en el Poder Judicial del Estado de Barinas, Venezuela.

**Problema General:** En el Poder Judicial del estado Barinas, el problema existente en la actualidad obedece a la presencia de un liderazgo autocrático, con una distribución desarticulada y estructuras burocráticas, imposibilitando el desarrollo en la gestión del conocimiento; además, existe una falta de apoyo y carencia de comunicación en las líneas de mando. Este problema trasciende en el logro de los objetivos, lo que pudiera ocasionar una desmotivación colectiva y un incremento en el incumplimiento de las programaciones planteadas por la dirección de la institución.

**Objetivo General:** Describir el liderazgo transformacional en función de la gerencia visionaria en el Poder Judicial del Estado de Barinas.

**Metodología:** El estudio está enmarcado bajo el paradigma cuantitativo; desde el punto de vista metodológico, la investigación se enfocará en un diseño de campo de tipo descriptivo. La técnica de recolección de información que se empleará para la realización del diagnóstico será la encuesta y, en consecuencia, se recurrirá al uso y manejo del cuestionario como instrumento de recolección de datos, donde se van a considerar las dos variables de estudio con preguntas estructuradas en una escala tipo Likert. La validez del instrumento se hará a través de la técnica de Juicio de Expertos y la Confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa de Cronbach. Se seleccionarán veinte (20) funcionarios del Poder Judicial. La postura epistémica del conocimiento científico estará basada en las teorías del liderazgo transformacional y de la gerencia visionaria. Asimismo, conforme a la interpretación de ambas variables, se revelarán los significados para los fundamentos teóricos sustentados como una herramienta transformadora en el Poder Judicial del estado Barinas.

**Resultados:** Los líderes transformacionales, desde un enfoque integral, deben contribuir al desarrollo de las organizaciones a las que pertenecen, a través de su capacitación epistemológica fundamentada en las ciencias gerenciales. De allí que, la fundamentación teórica planteada en la presente investigación ha sido obtenida de acuerdo con la integración de las variables estudio, tomando como referencia la bibliografía de un grupo de autores expertos en materia del liderazgo. Por consiguiente, va a permitir potenciar a la gerencia del poder judicial obtener un conocimiento científico sobre el liderazgo transformacional que, cada día, adquiere más relevancia y por ello la necesidad de ser más eficaz ante una realidad que se vive en la gerencia del Poder Judicial del estado Barinas. Asimismo, partiendo de la problemática y los objetivos planteados, la investigación permitirá a los gerentes adquirir conocimientos científicos sobre la necesidad de desarrollar un liderazgo transformacional y tener una visión clara en cuanto a la gerencia visionaria, logrando una capacidad humana para comprender, enfrentar y resolver todas las adversidades que circunda en el Poder Judicial del estado Barinas.

C. “Gestión de talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de una sede del Poder Judicial del Estado, Lima-2023”

**Datos Bibliográficos:** Universidad César Vallejo, Perú.

Huayapa (2023), Programa Académico de Maestría. Tesis para obtener el título de: Maestría en Administración de Negocios – MBA. El estudio hace referencia al reconocimiento de incentivos para la adecuada gestión del talento humano y su desempeño laboral.

**Problema General:** Existen dificultades que no permiten la adecuada gestión de talento en las organizaciones conllevando a un mal desempeño de los empleados, tales como falta de capacitación, de programas motivacionales, problemas de liderazgo, remuneración, entre otros que comprometen la eficiencia y productividad de las instituciones del país (Castro y Delgado, 2020). Con relación al desempeño laboral, la satisfacción de los empleados se ha reducido dado que los reconocimientos, las remuneraciones y oportunidades de mejora decayeron. La compensación de beneficios no se les otorgan a todos; es decir, las recompensas o reconocimientos e incentivos son ofrecidos a dedo, no es continuo y tampoco consideran los méritos de cada trabajador, lo cual conlleva a molestias, apatía, desánimo y ausencia de ellos. Finalmente, existe fallas sobre el trabajo en equipo puesto que la comunicación muchas veces entre jefes-empleados y entre compañeros no es asertiva, la solidaridad en el trabajo es muy escasa y prolifera la falta empatía. Motivado a la realidad expuesta, se formula el problema general: ¿Qué relación existe entre la Gestión de Talento Humano y desempeño laboral del personal administrativo de una sede del Poder Judicial del estado, Callao – 2023? Los problemas específicos son: ¿De qué manera se relaciona todas las dimensiones de la variable gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de una sede del Poder Judicial del estado, Callao – 2023?

**Objetivo General:** Determinar la relación entre gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de una sede del Poder Judicial del Estado, Callao – 2023.

**Metodología:** La investigación fue básica de nivel descriptivo-correlacional, fundamenta en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal. La muestra del estudio estuvo conformada por 60 servidores del área administrativa de una sede del poder judicial del estado, a quienes se les aplicó cuestionarios con la escala de Likert.

**Resultados:** El resultado de p-valor fue de 0.000 por lo que se concluye que existe relación entre la Gestión de Talento Humano y desempeño laboral del personal administrativo de una sede del Poder Judicial del estado y  $r= 0,701$  lo que significa que la relación es positiva media. Se recomienda a la institución realizar adecuada selección de personal considerando técnicas apropiadas para la selección, entrevistas, prueba psicométrica, examen para medir el nivel de conocimiento del personal, simular situaciones reales con la finalidad de ver la actuación de los candidatos, realizar sesgos por años de experiencia, edad, a fin de captar a la persona idónea para la realización de las funciones a contratar.

D. “Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de las Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura”

**Datos Bibliográficos:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Esmeraldas

Solórzano (2020), Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano. Este estudio hace referencia a los incentivos laborales como elementos que tienen la finalidad de motivar a los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

**Problema General:** Abordando la presente investigación, en base a conversaciones informales mantenidas con varios funcionarios de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, se conocieron criterios sobre cierta desmotivación que tienen debido a que según sus puntos de vista, existe una carencia de carrera profesional a largo plazo, son altos los niveles de estrés, la carga laboral es excesiva, sienten que no valoran su trabajo y consideran que no tienen muchas oportunidades de crecimiento, lo que provoca en cierta medida, bajos niveles de productividad, compromiso y cierta insatisfacción laboral. Es por ello que con el afán de analizar objetivamente estas problemáticas detalladas anteriormente y en función de éstas, buscar soluciones, se llevará a cabo el presente trabajo de investigación con la finalidad de analizar la aplicación de incentivos como herramienta motivacional para el personal administrativo de la D.P.E.C.J y de este modo conocer los niveles de motivación, desempeño y satisfacción laboral de éstos en el cumplimiento de objetivos tanto departamentales como organizacionales. Para identificar la magnitud del nivel motivación y complacencia de

necesidades del personal de las Unidad Administrativa se debe contestar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la situación de los incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura?

**Objetivo General:** Analizar los incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura – D.P.E.C.J.

**Metodología:** La metodología aplicada en el proceso hace referencia a una investigación descriptiva, exploratoria y correlacional, en la que se aplicó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario, el cual se elaboró utilizando el modelo de la Escala de Likert según Summers (1984), con la finalidad de medir las actitudes y conocer el grado de conformidad de los encuestados sobre la motivación e incentivos laborales que se presentan en la institución, teniendo en consideración el criterio de los 26 funcionarios que laboran en esta entidad pública.

**Resultados:** Entre los principales resultados se evidenció que no se aplican incentivos no monetarios como reconocimientos públicos, posibilidades de ascenso, días de descanso, viajes o reuniones grupales, capacitaciones, entre otros aspectos que, sin ser económicos, influyen significativamente en su gestión laboral cotidiana. No se han diseñado programas o sistemas de incentivos para que, de manera individual o grupal, los funcionarios se sientan motivados, satisfechos con su labor y comprometidos en alcanzar las metas organizacionales. Ante los resultados obtenidos, se plantea al final de la investigación un plan de mejoras en el que considerando que la D.P.E.C.J., es una institución pública en la que por cuestiones de ley, no pueden emplearse recursos económicos, se puedan plantear alternativas como capacitaciones, actividades de recreación, dinámicas grupales, reconocimientos por méritos, cuadros de honor, reconocimientos públicos, entre otros, que pueden ser tomadas en cuenta por la institución para buscar la motivación de sus funcionarios, los que al sentirse atendidos y adecuadamente tratados, puedan desarrollar al máximo sus capacidades con compromiso, responsabilidad y alto sentido de pertenencia.

E. “Aspectos fundamentales que inciden el desempeño laboral. Caso: Consejo de la Judicatura de la Provincia de Manabí, Ecuador”

**Datos Bibliográficos:** Revista ECA Sinergia. Enero – Abril 2021 Vol 12 N° 1 / Págs. 111-125 DOI: e-ISSN: 2528 – 7869 (Versión Electrónica). Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Mendoza y otros (2021), Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. El artículo aborda la problemática de la disminución del desempeño laboral de los servidores públicos del Consejo de la Judicatura de la Provincia de Manabí relacionado a la inefectiva aplicación del liderazgo por parte de los directivos.

**Problema General:** La medición del desempeño laboral en las organizaciones gubernamentales es de vital importancia para la toma de decisiones y el logro de objetivos de manera eficiente. El Ecuador, en 2018 tuvo una reducción total en su presupuesto del 5.34% respecto a (Ministerio de Economía y Finanzas, Subsecretaría de Presupuestos, 2018), lo que generó la disminución del gasto público y por ende generando recortes de personal en distintas entidades públicas, es por ello que se ha considerado pertinente esta investigación cuyo objetivo es determinar cuáles fueron los aspectos fundamentales por los que la Dirección Provincial Administrativa del Consejo de la Judicatura de la provincia de Manabí en el año 2018 se ubicó en el penúltimo lugar entre las 24 direcciones provinciales del Ecuador en el cumplimiento del plan anual de políticas públicas y el plan operativo anual a nivel nacional.

**Objetivo General:** Determinar los aspectos fundamentales que incidieron en este bajo desempeño laboral.

**Metodología:** Se realizó una fase documental en la cual se analizaron documentos del Consejo de la Judicatura de Manabí en relación a las otras 23 Judicaturas a nivel nacional para determinar posibles causas institucionales. En la fase de campo, se aplicó un cuestionario en escala de Likert para determinar posibles causas asociadas a los servidores del Consejo relacionados con la satisfacción en su puesto de trabajo.

**Resultados:** De la fase documental, los resultados indican que la inestabilidad de directores Provinciales en 2018, pudiera ser la causa principal que conllevó al bajo desempeño del Consejo de la Judicatura de Manabí para ese año, sin embargo. Los resultados revelaron que, a pesar del bajo desempeño del Consejo de la Judicatura de Manabí, sus

funcionarios aún están satisfechos con sus puestos de trabajo, por lo tanto, se puede afirmar que el bajo desempeño de esta instancia organizativa se debió a la alta rotación de sus directivos (lo que ocasiona inestabilidad de directrices en el puesto de trabajo) y no a los servidores.

F. “Modelo de gestión para la prestación eficiente de servicios judiciales de primera línea en Ecuador”

**Datos Bibliográficos:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Ambato.

Berrones (2023), Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Derecho, mención Gestión Pública. El estudio hace referencia a los modelos de gestión pública en las instituciones que prestan servicios.

**Problema General:** La existencia de un modelo desorganizado y poco unificado de gestión de la operación entre ciudadanos y funcionarios que genera inconformidad en el usuario al no permitir satisfacer sus requerimientos. En este orden de ideas, surge la necesidad de desarrollar una herramienta eficiente e integral que mejore la atención al usuario en el sistema judicial en la prestación de servicios de primera línea.

**Objetivo General:** Diseñar las bases de un Modelo de Gestión para el mejoramiento de la calidad de atención al usuario y ciudadanía en la prestación de servicios de primera línea en el sistema judicial como parte de las instituciones públicas del Estado.

**Metodología:** Métodos teóricos-prácticos, que facilitan un tipo de investigación descriptiva y explicativa. Se busca llegar a resultados que permitan el desarrollo de una herramienta para mejorar la calidad de servicios de primera línea que se prestan a los usuarios en las instituciones públicas como es el sistema judicial.

**Resultados:** A pesar de que se establecen, de hecho, mecanismos de evaluación del desempeño de los funcionarios públicos administrativos de primer nivel de la Función Judicial y sus correspondientes consecuencias; el germen de la ineficiencia administrativa y la respectiva desconfianza de la ciudadanía que esto genera, se halla en la falta de mecanismos de evaluación para los niveles jerárquicamente superiores, que son los que determinan los indicadores, estrategias y demás aspectos que definen la línea de acción de la gestión administrativa; en conclusión, la determinación inadecuada de estos aspectos son los que, precisamente, siempre que aplicados, no reportan los resultados esperados. La falta de transparencia y de capacitación efectiva, han perennizado la ineficiencia de la gestión

administrativa, al no contar con datos precisos e información confiable que permitan la orientación eficaz de los procesos de capacitación a los servidores públicos, así como también afecta a la posibilidad de participación ciudadana.

## **1.2 Bases Teóricas**

### **Variable Independiente**

#### **1.2.1 Estrategias laborales**

Estrategias laborales específicas como el liderazgo dentro del ámbito organizacional contribuyen a mejorar el ambiente laboral, fomentar la motivación y a resolver problemas (Ponce & Gómez, 2021). Adaptar el liderazgo a las características propias de cada persona es primordial para liderar de manera efectiva y, además permite ajustarse a la complejidad y diversidad individual (Ospina, 2023). Las organizaciones deben contar con individuos que ejerzan roles de liderazgo, reciban instrucciones, desarrollen habilidades y competencias, realizando el potencial a nivel empresarial e individual.

La productividad y el desempeño de los empleados se constituyen como factores esenciales para el alcance de los objetivos organizacionales, centrando la atención en el desarrollo de competencias y en cómo cada trabajador coopera con el éxito de la organización. Mediante la estrategia laboral de la capacitación continua, los empleados están orientados hacia el rendimiento óptimo (Veliz & Llanos, 2021).

La capacitación continua y sistemática dirigida al personal es una estrategia laboral indispensable dentro de la cultura organizacional, pues facilita que, los empleados obtengan las habilidades y competencias necesarias para el óptimo desempeño de sus funciones y, en consecuencia, logren el éxito empresarial y personal. De igual forma, contribuye positivamente al ambiente laboral, puesto que, el personal capacitado se siente valorado y apoyado en su crecimiento profesional (Ponce & Gómez, 2021; Ospina, 2023; Veliz & Llanos, 2021).

#### **Impacto del liderazgo**

La investigación actualizada acerca del liderazgo es trascendental para el incremento de la competitividad, ya que, fomenta la productividad y asegura la sostenibilidad del capital organizacional y humano (Arenas & Bayón, 2021). Además, quien ejerza roles de liderazgo, debe ser adaptable a las diversas circunstancias y necesidades de las personas, así como

flexible en su enfoque para promover el desarrollo personal y profesional de cada miembro del equipo (Santander & Lara, 2023).

La aplicación de un buen liderazgo en el entorno laboral contribuye al desarrollo de competencias de los trabajadores, pues proporciona un esquema estructurado para el aprendizaje continuo. De igual forma, esta estrategia laboral coopera en la identificación de áreas de mejora del personal, eleva la productividad laboral y la sostenibilidad organizacional (Arenas & Bayón, 2021; Santander & Lara, 2023).

### **Productividad**

Desde el enfoque empresarial, la productividad se define como la correspondencia entre la cantidad producida y la cantidad de insumos empleados durante el proceso. Según Noriega (2023), la productividad laboral se valora mediante la relación entre la productividad alcanzada y la cantidad de trabajo aportado en un tiempo determinado.

La productividad y el desempeño laboral del talento humano de una empresa son comportamientos relevantes para los objetivos de esta, y se enfoca principalmente en las competencias y el nivel de contribución a la empresa que tiene cada trabajador, junto con la capacitación, los empleados se orientan hacia un desempeño efectivo. (Obando, 2020, pág. 167)

La productividad es un factor imprescindible para el fortalecimiento del desempeño laboral, tanto que, refleja la competencia del trabajador en el cumplimiento de sus objetivos y su contribución dentro de la organización. En este sentido, la capacitación continua eleva las competencias del talento humano, y contribuye el acceso a la formación profesional competitiva, a través del aprendizaje continuo en sus distintas modalidades (Noriega, 2023; Obando, 2020).

### **Motivación**

Calle (2022), quien cita a Peña y Villón (2018), hace referencia a la motivación laboral como el resultado de la interacción entre el trabajador y el estímulo ejecutado por la organización, con el propósito de establecer elementos que induzcan al empleado a alcanzar los objetivos propuestos.

Si las organizaciones emplean estrategias de motivación dirigidas a sus empleados, partiendo desde el diagnóstico de necesidades, hasta la aplicación de componentes básicos

como la remuneración, estabilidad laboral, capacitación continua, los planes de carrera y programas de incentivos, el personal lograría cumplir con los objetivos particulares y organizacionales, e igualmente incrementaría la productividad laboral (Bedoya y otros, 2022).

La motivación está ligada al liderazgo efectivo, pues es el líder quien desarrolla las facultades necesarias para motivar al equipo de trabajo, impactando en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través de la aplicación de un buen liderazgo complementado con la motivación, se origina un ambiente de trabajo más colaborativo y comprometido, orientado a la competitividad y calidad del servicio brindado (Calle M. , 2022; Bedoya y otros, 2022).

### **Liderazgo transformacional**

Según Murillo (2020), el liderazgo transformacional es una forma de influencia que inspira a los seguidores a alcanzar objetivos imprevistos, promoviendo un vínculo que enaltece la motivación y moralidad tanto del líder como del seguidor. El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo, el cual los líderes aplican para alentar y motivar a los empleados, de tal forma que estos, puedan instaurar cambios dirigidos hacia el éxito organizacional. Los líderes transformacionales son capaces de generar ideas, y compartirlas con el equipo de trabajo, para que, eventualmente, se comprometan a cumplirlas (Simari, 2021).

Este liderazgo paradigmático promueve un nuevo sistema de valores, conductas y el rediseño de expectativas y percepciones. Los líderes transformacionales sobresalen por ofrecer directrices que tienden a trascender los objetivos a corto plazo, orientado por las necesidades internas más complejas y en las estructuras relacionales entre el líder y el seguidor (Murillo, 2020; Simari, 2021).

### **Liderazgo transaccional**

Manosalvas y otros (2021), quienes citan a Fernández y Quinteros (2017) señalan que este estilo de liderazgo se direcciona a la transacción de recompensas y reconocimientos entre el líder y los seguidores, como el resultado del trabajo realizado.

El liderazgo transaccional consiste en un acuerdo de recompensas, donde el colaborador ejecuta directrices orientadas al cumplimiento de tareas específicas determinadas, a cambio de gratificación. Este enfoque del liderazgo transaccional fomenta el respeto y compromiso mutuo entre el líder y colaborador, sin embargo, puede constituirse

un limitante, al centrarse solamente en la motivación material, sin forjar lazos relacionales y exteriorizando una gestión diligente por parte del líder (Murillo, 2020).

Este tipo de liderazgo ayuda a establecer objetivos precisos y expectativas concretas, promoviendo, de tal forma, una cultura organizacional coordinada, y el respeto hacia el trabajador, mediante la aplicación de incentivos y recompensas. Esto puede constituir una estrategia efectiva, si la organización busca prevalecer la disciplina y productividad laboral. Es necesario, emplear el liderazgo transaccional junto con otros más dinámicos, para evitar, precisamente, la motivación material y económica, y enfocarse en el desarrollo integral del talento (Manosalvas y otros, 2021; Murillo, 2020).

### **Capacitación**

La capacitación empresarial en el contexto actual, influenciado por el avance tecnológico, es fundamental para generar competitividad laboral, ya que complementa la educación formal de los trabajadores con el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias, para adaptarse y optimizar el uso de la tecnología (Medina y otros, 2021).

Siguiendo esta idea, Labrador y otros (2019), sostienen que la capacitación es un factor influyente para el funcionamiento de las organizaciones, las cuales requieren de recursos y talentos, que se adapten rápidamente a las nuevas tecnologías, adquieran una comprensión completa de la gestión corporativa y, dispongan de las competencias laborales necesarias para la resolución de problemas, a través de equipos de trabajos interdisciplinarios.

La capacitación continua faculta a los trabajadores adaptarse al progreso tecnológico y demandas laborales. De igual manera, esta estrategia laboral da paso al fortalecimiento de competencias específicas, tales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la habilidad de trabajar en equipo, siendo estos factores trascendentales en la cultura organizacional, para el alcance de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Medina y otros, 2021; Labrador y otros, 2019).

### **Competitividad**

Pérez (2019), conceptualiza a la competitividad como el desarrollo de capacidades y habilidades del talento humano, para la ejecución de funciones laborales dentro de la organización, de la mejor manera posible. Los colaboradores deben mantenerse en constante formación profesional, de tal forma que, optimicen su desempeño a través de beneficiosos aportes a la organización. En consecuencia, el encargado del talento humano debe alcanzar

el bienestar de los trabajadores, conduciéndoles a elevar los niveles de productividad en el entorno laboral.

Siguiendo este enfoque, Rojas & Reyes (2024), citan a Xanthopoulou y otros, (2023), quienes han estudiado la correlación entre las organizaciones de alto rendimiento, las prácticas de gestión del conocimiento y la innovación del sector público, demostrando cómo el acceso a la información impulsa al desarrollo continuo y a la competitividad de las organizaciones.

La competitividad del talento humano enfatiza el desarrollo de habilidades blandas y técnicas de los trabajadores, igualmente, radica en la adaptabilidad a entornos constantemente dinámicos. La implementación de estrategias encaminadas a la educación continua del talento, y al fortalecimiento de la competitividad y liderazgo gerencial, son elementales en el incremento del desarrollo laboral sostenible (Pérez M. , 2019; Rojas & Reyes, 2024).

### **Técnicas de capacitación**

Las técnicas de capacitación se clasifican de forma general, que es aplicable a distintas compañías; y específica, enfocada en el conocimiento intrínseco y exclusivo de cada organización. La disposición de capacitar al personal depende del capital y los recursos disponibles, tales como la cobertura de la empresa y los niveles educativos requeridos para ejercer los perfiles de puesto (Medina y otros, 2021).

Pérez & Alfonso (2023), coinciden en que hay una reciprocidad real entre la capacitación y el desempeño laboral, mientras estas capacitaciones sean constantes y sistemáticas. De este modo, la calidad del trabajo se torna eficiente y potencia el perfeccionamiento de las actividades organizacionales.

La capacitación implementada de forma integral y continua otorga que, los colaboradores alcancen conocimientos, y desarrollen competencias en torno a sus objetivos preestablecidos. Un plan de capacitación aplicado correctamente aumenta la productividad y desempeño de la organización, y de todos sus involucrados (Medina y otros, 2021; Pérez & Alfonso, 2023).

### **Estrategias en la gestión del talento humano**

La importancia de la gestión del talento en las organizaciones radica en que los colaboradores alcancen eficazmente el cumplimiento de sus objetivos, por lo que, se debe

considerar la necesidad de elevar las capacidades y aptitudes productivas, así, de este modo, los trabajadores pueden experimentar la satisfacción laboral. Por otra parte, es imprescindible que, las organizaciones implementen estrategias para competir de forma eficaz y, eventualmente, cumplir con los objetivos institucionales. La gestión del talento humano se constituye como parte integral del proceso organizacional, partiendo desde la detección de necesidades del personal, hasta el desarrollo, aplicación y evaluación de un programa que cumpla con las metas establecidas (Pérez M. , 2019).

La gestión directiva, la participación activa del personal, el desempeño laboral basado en competencias, mediante la aplicación de diversas estrategias, tales como la formación y capacitación del personal, potencializa las habilidades de liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y demás competencias laborales. Esto contribuye a la mejora continua del sistema organizacional (Romero & Salcedo, 2019).

Las estrategias laborales que se integren en la gestión del talento humano deben orientarse hacia la formación continua de competencias, y al desarrollo de destrezas enfocadas en el liderazgo efectivo, a fin de, fomentar el compromiso y bienestar profesional. De esta forma, se refuerza la productividad y el trabajo en equipo, promoviendo una mejora continua (Pérez M. , 2019; Romero & Salcedo, 2019).

### **Integración de liderazgo y capacitación**

Los procesos de capacitación contribuyen al progreso integral de los trabajadores, pues estos, desarrollan las competencias y habilidades necesarias para la competitividad de la organización. Para ello, es preciso considerar que, el liderazgo es un factor significativo para la ejecución de metas individuales y organizacionales. “Teniendo esto como premisa, es más fácil comprender el porqué de su gran valor e influencia en procesos organizacionales tales como la inducción, capacitación y entrenamiento del personal” (Arboleda y otros, 2021, pág. 16).

El desarrollo del liderazgo es indispensable para la formación de individuos que quieran asumir roles de liderazgo dentro de una organización. Los programas enfocados en el liderazgo proponen incrementar habilidades y competencias, mediante el aprendizaje continuo, entrenamiento y coaching personalizado. Esto permite, el mejoramiento de las habilidades existentes, y ayuda a cultivar nuevas competencias que respondan a las demandas laborales (Sarmiento, 2024).

La integración de estrategias como el liderazgo y la capacitación continua en la gestión del talento humano, proporciona las facilidades para el logro de metas particulares y organizacionales. Esta articulación de estrategias no sólo potencia el desarrollo de competencias de los colaboradores, sino que, además, establece un ciclo de aprendizaje continuo, alienado a los objetivos institucionales. Por tal motivo, la inversión en el desarrollo profesional genera un impacto en la productividad del talento, y en la competitividad de la organización (Arboleda y otros, 2021; Sarmiento, 2024).

### **Formación de líderes**

Los programas direccionados a la formación de líderes deben estar estructurados por diversos factores que amplifiquen y expandan las capacidades de liderazgo (Tenorio, 2021). Elementos como la capacitación, que proporciona conocimientos teóricos y prácticos; el coaching, que guía al líder hacia el desarrollo de habilidades específicas y a la resolución de problemas; el mentoring, que involucra el desarrollo profesional y personal a largo plazo; y los talleres, que facilitan el aprendizaje y práctica de habilidades a través de sesiones interactivas. Cada uno de estos elementos son esenciales para la formación completa del líder (Moreno y otros, 2022).

La formación de líderes dentro del entorno laboral, actualmente, posee mayor relevancia, ya que, fomenta el desarrollo competitivo y sostenible de la organización. Estos programas integrales permiten que los líderes, además de adquirir conocimientos técnicos, desarrollen competencias prácticas para la gestión de equipos de trabajos interdisciplinarios, y, en consecuencia, tomar decisiones estratégicas para la resolución de conflictos (Tenorio, 2021; Moreno y otros, 2022).

### **Plan de capacitaciones continuas**

Chiavenato (2021), afirma que la capacitación continua al personal garantiza el desarrollo y desempeño del talento humano en la organización, resaltando en variables claves dentro del proceso, y en la optimización de los recursos empleados, constituyéndose, un ambiente de transformación y aportación de competencias.

De acuerdo a García y otros (2020), un plan de capacitación continua debe contar con los siguientes aspectos: 1) detección de necesidades de capacitación, 2) determinación de objetivos de la capacitación y, 3) el desarrollo y aplicación del plan, destacando los elementos a considerar en la etapa de evaluación, el diseño del contenido del programa y los principios para la impartición de esta (aptitudes y actitudes).

En otras palabras, para la elaboración de un programa de capacitación continua, se debe partir de la detección de necesidades del personal, es decir, se realiza un diagnóstico preliminar para identificar el objetivo de la capacitación, los instrumentos, estrategias, técnicas y metodología que se aplicarán para el desarrollo del programa. Es indispensable contar con distintas alternativas en la estructura del plan, para la adaptabilidad de este en la realidad organizacional, esto es que, el plan se caracterice por ser flexible, y que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos. Finalmente, con el plan de capacitación ya ejecutado, se procede a la evaluación de resultados, esto deriva al análisis de los beneficios obtenidos durante el proceso de capacitación, y a la retroalimentación necesaria para la mejora constante del programa (Chiavenato, 2021; García y otros, 2020).

### **Reconocimiento de incentivos**

El reconocimiento de incentivos tiene el propósito de motivar al empleado, por alcanzar los objetivos propuestos a su cargo. Los incentivos proporcionados no se limitan a lo económico, sino también a lo transformacional en el desempeño de sus funciones. Además, es necesario, medir el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores para establecer un adecuado sistema de incentivos, a través de un indicador de productividad, en el que se pueda aislar el esfuerzo del trabajador de manera individual (Solórzano, 2020).

Las remuneraciones, compensaciones o recompensas que se establezcan en una organización, deben considerar el esfuerzo que cada trabajador realiza. Un sistema de incentivos se debe diseñar, a partir de los objetivos organizacionales, y en lo propuesto a largo plazo. Esto conlleva a que, exista una afinidad entre la empresa y sus colaboradores, alcanzando el beneficio mutuo. Si bien, el logro de las metas determinadas, y la elevación de la productividad laboral, son las principales razones de los sistemas de incentivos, estos también cooperan con la retención del talento y la atracción de los mismos (Carreño, 2021)

La validación y reconocimiento del trabajo realizado por parte de los empleados, a través de un sistema de incentivos, sean estos tangibles o intangibles, promueve un entorno laboral productivo, que se preocupa por el cumplimiento de objetivos y el éxito empresarial. Los sistemas basados en recompensas optimizan muchos aspectos de la cultura organizacional, tales como, la motivación laboral, la influencia del líder con el equipo de trabajo para el desempeño eficaz de las funciones, así como la sostenibilidad de la estructura corporativa (Solórzano, 2020; Carreño, 2021).

## **Variable Dependiente**

### **1.2.2. Desarrollo de competencias**

La gestión para el desarrollo de competencias es un instrumento en la administración del talento humano, que se concentra en los resultados de los empleados dentro de un proceso de gestión específica, alineándolos con los objetivos organizacionales. Esta gestión se convierte en una herramienta esencial, pues, permite una gestión integral del talento, basada en las competencias necesarias para un mejor desempeño laboral y aumento de productividad (Pacherrez & Marrufo, 2020).

El fortalecimiento en la ejecución de un modelo de competencias es elemental para optimizar la eficiencia de la organización, inclusive, genera un valor adicional en la gestión del talento humano, permitiendo desarrollar las capacidades del personal (Ramírez y otros, 2021). Los modelos de gestión por competencias facilitan la evaluación y el desarrollo de los trabajadores. En este sentido, el desempeño de los colaboradores constituye un factor diferencial y una ventaja competitiva, lo cual, le genera a la organización el reconocimiento externo de sus servicios brindados (Lora y otros, 2020).

El proceso para el desarrollo de competencias, en la gestión del talento humano, busca alinear los objetivos de la empresa con el desempeño laboral del personal. Esto permite, una mejora constante de las capacidades individuales y colectivas dentro de la organización, ya que se fomenta un ambiente de aprendizaje continuo. Del mismo modo, este enfoque, en la gestión administrativa del personal, permite reconocer áreas de mejora, y plantear estrategias a corto y largo plazo que fortalezcan al talento y a la organización (Pacherrez & Marrufo, 2020; Lora y otros, 2020).

### **Cumplimiento de objetivos**

Las empresas que tienen como propósito alcanzar sus objetivos organizacionales, deben tener en cuenta que, su personal adquiera un sentido de pertenencia en el lugar de trabajo y, además, que sus objetivos personales se alineen con los de la organización. Para tal efecto, es fundamental adoptar una estrategia que, no se enfoque en igualar los objetivos, sino en hacerlos congruentes, respetando la singularidad de cada trabajador. Por el contrario, si la empresa no comunica claramente sus objetivos, ocasionaría una grieta donde el colaborador desconoce el verdadero significado de su presencia en la organización (Davies, 2022).

González & Vilchez (2021), sostienen que, es sustancial estar al tanto de qué tan eficientes y eficaces son los trabajadores en la ejecución de sus funciones, con relación al desempeño laboral de cada uno en el entorno de trabajo. Después de todo, la evaluación del desempeño, permite conocer el alcance de los objetivos laborales y, por ende, el éxito de la organización.

En otras palabras, para el cumplimiento de objetivos laborales, sean estos individuales u organizacionales, el trabajador debe ser consciente de su rol e importancia dentro de la empresa. Adicional a esto, la evaluación periódica del desempeño es indispensable para la identificación y análisis de fortalezas o áreas de mejora en el cumplimiento de estos objetivos. Por lo tanto, si las empresas buscan optimizar el desempeño laboral, y cumplir con sus objetivos organizacionales, deben implementar técnicas estratégicas como la retroalimentación y evaluación continua (Davies, 2022; González & Vilchez, 2021).

### **Desempeño individual y colectivo**

El desempeño laboral hace referencia a la eficiencia y eficacia que los trabajadores dedican en el cumplimiento de sus funciones, el cual se evalúa a través de indicadores específicos que miden la calidad, cantidad y puntualidad del trabajo realizado. La correcta gestión del talento humano, además de fomentar un entorno laboral positivo, donde todos se sienten valorados, invierten en la capacitación y motivación del personal. Esto permite, el desarrollo del rendimiento individual y colectivo y, por ende, se incrementa la productividad de la organización (Demera & Bravo, 2024).

El desempeño laboral individual y colectivo se fortalece e incrementa por la gestión efectiva del talento humano, el cual implica que el personal obtenga los conocimientos y habilidades necesarias, para ponerlos en práctica en el entorno laboral. De igual manera, el desempeño potencia la capacidad de sistematización del proceso organizacional (gestión de conocimiento, innovación, procedimientos, etcétera), y la rentabilidad corporativa, alcanzando elevadas metas de productividad y competitividad (Ramírez W. , 2023).

La efectiva gestión del talento humano prioriza el desempeño individual y colectivo, pues, se enfoca en fortalecer las competencias de cada colaborador, a través de los planes de capacitación y demás estrategias laborales, tales como el liderazgo, la motivación, y la determinación de objetivos reales, que incrementen el desarrollo y avance profesional. Asimismo, desde el enfoque colectivo, se prioriza la comunicación efectiva entre los

colaboradores, generando un clima organizacional colaborativo, enfocado en maximizar los niveles de productividad sostenible (Demera & Bravo, 2024; Ramírez W. , 2023).

### **Evaluación post-capacitación**

La evaluación post-capacitación ayuda a identificar los resultados, efectos y beneficios dentro de la organización, en el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, la capacitación es concebida como el proceso para adquirir conocimientos que, aumenta el desempeño laboral, y la productividad, así como, las habilidades que facilitan la interacción entre los empleados y los procesos tecnológicos (Hidalgo y otros, 2020).

La evaluación mide a largo plazo todo el proceso, con sus resultados y efectos, como consecuencia de la capacitación aplicada al personal. “La evaluación del impacto permite establecer la utilidad de la capacitación durante su ejecución, definir las orientaciones y el seguimiento que debe darse a la capacitación y mejorar la calidad de las acciones futuras” (Fleitas & Hernández, 2019, pág. 27). Conocer con certeza los resultados de la capacitación, requiere de una apropiada recolección de datos, que proporcionen información relevante de tales efectos.

Evaluar los efectos de la capacitación es un paso esencial para la óptima gestión del talento humano, pues además de justificar la capacitación aplicada, proporciona información relevante a cerca de las competencias y habilidades desarrolladas por el personal. De igual forma, identifica áreas de mejora para una mejor adaptabilidad del programa a la realidad de la institución (Hidalgo y otros, 2020; Fleitas & Hernández, 2019).

### **Retroalimentación**

La retroalimentación es una estrategia de evaluación formativa que, permite al trabajador optimizar su desempeño laboral. Igualmente, facilita el desarrollo integral de competencias y habilidades del individuo, fortaleciendo el bienestar físico, mental y emocional, para lo cual, es indispensable una adecuada planificación y efectivo seguimiento (Loayza & Rodríguez, 2024).

En este mismo sentido, Vorecol (2024), concuerda en que, la retroalimentación es una herramienta básica en los procesos de evaluación del desempeño, ya que permite identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en los trabajadores. La retroalimentación constructiva, impulsa a la evolución competitiva de los trabajadores, y contribuye el logro de objetivos.

La retroalimentación efectiva promueve la mejora permanente del desempeño, tanto individual como colectivo, puesto que, los trabajadores reciben información precisa acerca de su rendimiento laboral. Esto, da paso a que, el mismo trabajador identifique sus fortalezas y oportunidades de crecimiento profesional, para el desarrollo de competencias laborales específicas. Por otro lado, la retroalimentación oportuna y constructiva, genera un entorno laboral confiable, donde los colaboradores se sienten comprometidos a mejorar la productividad individual y organizacional (Loayza & Rodríguez, 2024; Vorecol, 2024).

### **Tipos de competencias**

Las competencias laborales pueden ser técnicas, estas son específicas para un puesto, por ejemplo, un guía turístico debe conocer la legislación turística, y demás aspectos relacionados a la profesión. Las competencias base, son las habilidades precisas para el desempeño eficiente de un trabajo, como el manejo de una lengua extranjera, y las competencias transversales, que incluyen aptitudes, actitudes y conocimientos aplicables a lo largo de la carrera profesional, tales como, la comunicación, las relaciones interpersonales y la organización en el trabajo. Estas competencias transversales son esenciales al momento de identificar empleados con un desempeño promedio o superior en el mismo cargo (Lora y otros, 2020).

Del mismo modo, autores como Rodríguez y otros (2021), concuerdan en que, una persona no posee sólo un prototipo de competencia, pues, es habitual encontrar individuos con dos o hasta tres. Si alguien tiene todas las competencias, se considera altamente competitivo en todos los ámbitos, y muy necesario para las organizaciones públicas o privadas.

La administración efectiva del talento humano dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, destaca la importancia del desarrollo integral de competencias de los colaboradores, así como un buen equilibrio entre estas, pues, esto permite, un desempeño eficiente ante los cambios constantes dentro del entorno de trabajo. Por ejemplo, un servidor judicial que domine el conocimiento técnico y práctico de la normativa, así como el uso de las herramientas tecnológicas (competencias técnicas y base), pero, además, desarrolle habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la empatía (competencias transversales), es un servidor valioso para la institución donde labora, ya que ofrece un servicio de calidad a la ciudadanía (Lora y otros, 2020; Rodríguez y otros, 2021).

### **Competencias técnicas**

Las competencias laborales se desarrollan a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, que son empleadas en el desarrollo de una función específica, teniendo como referencia ciertos requerimientos de calidad y eficiencia. Las competencias técnicas son capacidades laborales, que se relacionan con el manejo de herramientas digitales, metodologías y lenguaje técnico para el cumplimiento de funciones determinadas para un cargo (Ugalde & Soto, 2022).

Para la identificación de estas competencias técnicas, se puede emplear el método de análisis funcional, desarrollado por Mansfield y Mitchell en 1996, que se orienta en los resultados del desempeño laboral de los colaboradores, teniendo en cuenta, el objetivo general de la organización. Este modelo, “además de centrarse en los resultados, identifica y describe de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad laboral, lo cual permite la transferencia de las funciones hacia realidades laborales semejantes” (Berrocal y otros, 2021, pág. 113).

Las competencias técnicas permiten que, los trabajadores adquieran conocimientos y habilidades especializados para su área laboral y, en consecuencia, se desempeñen de forma eficiente. De forma similar, el dominio de la tecnología y la adaptabilidad frente a los avances digitales optimiza los procesos operativos de la organización. Es pertinente mencionar que, las competencias técnicas son medibles, por lo que pueden ser evaluadas, esto facilita el diseño y la estructura de los planes de capacitación continua, enfocados en fortalecer el desempeño laboral, a través del desarrollo de competencias (Ugalde & Soto, 2022; Berrocal y otros, 2021).

### **Competencias transversales**

Las competencias transversales parten de la combinación entre el conocimiento y las actitudes desarrolladas, desde la educación infantil hasta los niveles de educación superior, siendo éstas, esenciales para el crecimiento individual, y su participación en el ámbito social, es decir, en el entorno laboral (Vargas & Lara, 2023).

Carrizosa (2019), quien cita a la Unión Europea (2018), define a estas competencias como el “conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que precisan las personas para realizarse y desarrollarse en el ámbito personal y laboral de forma que posibiliten su inclusión social y el ejercicio de una ciudadanía activa” (pág. 88). Estas competencias se

desarrollan de forma diferenciada para cada una de las profesiones, y se adquieren a través de una formación específica.

Este tipo de competencia se desarrolla desde el ámbito familiar y educativo, lo cual, sienta las bases para el desempeño en el ámbito social y profesional. Competencias como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, adaptabilidad, etcétera, se fortalecen a través del aprendizaje permanente, lo que garantiza un desempeño efectivo, a nivel personal y profesional (Vargas & Lara, 2023; Carrizosa, 2019).

### **Habilidades blandas**

Las habilidades blandas son “de carácter socio afectivas requeridas para la socialización e interacción con los demás, permitiendo con esto, enfrentar diferentes tipos de situaciones y exigencias con pensamiento crítico y poder tomar las decisiones que resuelvan el problema” (Garavito y otros, 2024, pág. 2).

Según Guerra (2019), estas habilidades están categorizadas en interpersonales, tales como la comunicación asertiva, negociación, cooperación y empatía; en cognitivas, como la solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico; y en emocionales, por ejemplo, la inteligencia emocional ante situaciones de estrés.

El fortalecimiento de habilidades blandas como la comunicación efectiva y la empatía contribuyen a la formación de un ambiente de trabajo más productivo. Además, el desarrollo de destrezas transversales como la inteligencia emocional, impacta positivamente en el bienestar mental de los trabajadores, por lo que, la continua formación de estas habilidades es primordial para la aplicación efectiva del liderazgo frente al equipo de trabajo (Garavito y otros, 2024; Guerra, 2019).

### **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es fundamental para líderes y trabajadores del sector público, ya que, al desempeñarse en instituciones estatales, la información fluye permanentemente y, las expectativas de la ciudadanía son cada vez más elevadas, lo que vuelve relevante al desarrollo de esta habilidad. “La comunicación ineficaz puede llevar a malentendidos, retrasos en la entrega de servicios y desarrollo de proyectos, desarrollando principalmente insatisfacción en los ciudadanos y en el personal que desempeña las distintas labores en estas entidades” (Lara, 2023, pág. 7).

Para Lesmes y otros (2020), existen dos elementos principales para la habilidad comunicacional: siendo el primero, la empatía, que es la capacidad de relacionarse con los demás de la forma más positiva posible, es decir, compartiendo y entendiendo la situación de la otra persona; y el segundo, las formas de comunicación, que se centralizan en los modelos pasivo, agresivo y asertivo, siendo el último, el más idóneo para la acción comunicativa.

Dicho de otro modo, la comunicación efectiva se constituye como, una columna elemental para el correcto funcionamiento de las organizaciones, pues esta, repercute indirectamente en la satisfacción y percepción de la ciudadanía. Además de, facilitar la coordinación interna entre los colaboradores, los líderes son capaces de proporcionar información clara y precisa, impulsando la eficiencia en la distribución del servicio, dentro de un entorno de trabajo confiable y sostenible (Lara, 2023; Lesmes y otros, 2020).

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo según Jiménez (2021), es una habilidad transversal que se desarrolla desde la infancia, se fortalece durante la formación académica y se sigue aplicando y desarrollando en el ambiente laboral. Ante esto, el trabajo en equipo se considera una habilidad básica para el mercado laboral actual.

Para León (2019), el trabajo en equipo debe ser una constante en todas las organizaciones, sin embargo, en la práctica suelen manifestarse problemas, como la ausencia de cohesión, deficiencias en la comunicación, primacía de intereses individuales, desconfianza, y demás aspectos que reflejan una carencia de responsabilidad y habilidades comunicativas.

La habilidad del trabajo en equipo favorece el desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos organizacionales, además, mejora progresivamente las competencias de los trabajadores. Esto permite, alcanzar altos niveles de productividad, dentro de una cultura organizacional cooperativa y con sentido de pertenencia (Jiménez, 2021; León, 2019).

### **Resolución de conflictos**

Autores como Silva y otros (2022), quienes citan a Sastre, G. y Moreno, M. (2002), exponen que la resolución de conflictos es una habilidad, que radica en la colaboración y conciliación. Esto, fortalece las relaciones interpersonales, por lo tanto, existen situaciones puntuales para aplicar esta estrategia resolutoria: 1) en el comienzo de la interacción mediante

la caracterización del problema; b) al momento de plantear alternativas de solución; c) y en la etapa final del proceso de negociación.

Según Lara (2023), la habilidad de resolver conflictos refuerza las relaciones interpersonales, primordialmente en el sector laboral público, donde la colaboración y toma de decisiones en equipos son esenciales para el éxito de estas organizaciones. En este sentido, la resolución de conflictos es una habilidad que debe ser ejercida no sólo por líderes, sino, por los demás colaboradores, dentro de las organizaciones a las que pertenecen, pues, permite el alcance de metas individuales y colectivas de forma estratégica.

La aplicación de esta habilidad contribuye a la estabilidad de relaciones saludables en el entorno laboral, desarrollando una cultura organizacional más proactiva. La resolución de conflictos permite convertir situaciones adversas en oportunidades que beneficien a la organización, considerándose una habilidad esencial para la gestión óptima y estratégica del talento humano (Silva y otros, 2022; Lara, 2023).

## **Capítulo II**

### **Marco metodológico**

#### **2.1 Diseño de investigación**

El diseño de investigación fue no experimental, la cual, según autores como Jhangiani y otros (2022), carece de la manipulación de la variable independiente, se recopilan los datos en un solo momento, y se estudian las correlaciones entre las variables de estudio.

La presente investigación se desarrolló bajo el concepto de investigación transversal, ya que se analizó datos de las variables en un tiempo determinado. De igual forma, se recopiló información a través de fuentes disponibles de la red, con contenido actual, publicados en revistas científicas, siendo estas, las más ajustadas al propósito de la investigación. Por lo tanto, se recopiló información, y se exploró ciertos fenómenos relevantes a las variables de investigación, y la relación entre estas, concerniente al desarrollo eficaz de competencias y habilidades de los Servidores Públicos, y su influencia en el aumento de los niveles de productividad y desempeño laboral.

#### **2.2 Enfoque de la investigación**

El enfoque de investigación, según Calle S. (2023), es aquel que identifica el desarrollo de una investigación, a partir de dos visiones universales en el campo investigativo; cualitativa y cuantitativa. En el diseño cualitativo, la realidad se comprende como un hecho de constante cambio, según el contexto y los sujetos que interactúan; y en el diseño cuantitativo, la realidad es un hecho que está condicionado por una causa, por lo que, puede ser medible, sin tomar en cuenta el contexto ni los sujetos.

El presente trabajo de investigación se realizó bajo el diseño de investigación cualitativa y cuantitativa, por lo tanto, se trabajó y diseñó con un enfoque mixto, el cual permite unificar las percepciones cualitativas y cuantitativas durante el proceso de investigación. Mediante datos cualitativos y cuantitativos, como resultado de instrumentos empleados, tales como las encuestas y entrevistas, se analizó la realidad de la problemática estudiada y, además se demostró la existencia de una correlación estadística entre las variables.

### **2.3 Alcance de la investigación**

El alcance de la presente investigación se diseñó bajo el concepto de investigación descriptiva y explicativa. Según Guevara y otros (2020), la investigación descriptiva se aplica cuando se desea especificar, en todos sus componentes principales, una realidad, y la investigación explicativa es aquella que presenta una relación causal, por lo que, pretende describir o acercarse a un problema, e intentar precisar las causas del mismo.

A partir de la aplicación de la investigación descriptiva, se obtuvo información detallada acerca de la manifestación de las variables dentro del contexto de estudio, es decir en la Defensoría Pública de Santa Elena. Asimismo, la investigación explicativa permitió explicar la relación causal de las estrategias laborales aplicadas en la institución con el desarrollo de competencias de los servidores públicos.

Por otro lado, se aplicó la investigación correlacional, la cual permitió determinar la relación entre las estrategias laborales (prácticas de liderazgo y los programas de capacitación) con el desarrollo de competencias de los servidores públicos. Según Vizcaíno y otros (2023), esta investigación ayuda a determinar la relación entre las variables, es decir relaciona las causas con los resultados obtenidos.

Por último, se aplicó la investigación exploratoria, la cual se utiliza para entender un problema de investigación en su totalidad, cuando hay poca información disponible. Sánchez & Murillo (2021), explican que esta investigación parte de ideas o teorías previas que ayudan a guiar las investigaciones futuras. La investigación exploratoria ayudó a entender como las variables estudiadas operan en el contexto de la Defensoría Pública de Santa Elena, ya que, aunque existen estudios generales de las estrategias laborales, del liderazgo, capacitación y desarrollo de competencias, hay escasa evidencia específica en el contexto del objeto estudiado.

### **2.4 Métodos de la investigación**

Los métodos aplicados en este proyecto de investigación fueron, el método bibliográfico, siendo éste, un proceso complejo de revisión literaria, y especialmente en la concreción del objetivo del problema planteado, propiciando el diálogo teórico en la discusión final (Casasempere & Vercher, 2020); y el método analítico, el cual, permite la descomposición de las variables y resultados en mínimas partes, y luego se sintetiza, para entender el problema que se está analizando (Lemus, 2020).

La aplicación del método bibliográfico en la investigación permitió construir una base teórica de las estrategias laborales como el liderazgo, la capacitación y el desarrollo de competencias, facilitando la discusión de conceptos relevantes que sustentan la formulación de hipótesis y la interpretación de resultados. Además, el método analítico aplicado, identificó elementos claves en cada dimensión de las variables estudiadas, proporcionando la interpretación de la información recopilada en las encuestas y entrevistas, ya que, se esquematizó los hallazgos desde lo individual, hasta lo general, permitiendo formular conclusiones precisas y fundamentadas (Casasempere & Vercher, 2020; Lemus, 2020).

## 2.5 Población

La población es aquella que define al universo de estudio, según Arias & Covinos (2021), la población es el conjunto completo de individuos o fenómenos que comparten características comunes y, que son objetos de estudio. En el mismo sentido, afirman que, la población, debe ser entendida como una entidad con estructura propia, que deben ser identificadas y analizadas con precisión.

La Defensoría Pública del Ecuador está conformada por 1,083 Servidores Públicos, de acuerdo con el Directorio Institucional actualizado en enero del 2022, elaborado por la Dirección de Administración de Talento Humano de Quito, de los cuales 11 Servidores Públicos laboran en la Dirección Provincial de la Defensoría Pública de Santa Elena, siendo este la primera población del presente tema de investigación, divididos de la siguiente manera:

**Tabla 1**

### *Población*

<b>PUESTO INSTITUCIONAL</b>	<b>N° DE SERVIDORES PÚBLICOS</b>
Director Provincial de la Defensoría Pública de Santa Elena	1
Asistente Legal de Patrocinio Penal y Talento Humano 1	1
Asistente defensorial y de Talento Humano 2	1
Defensores Públicos	8
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

La Institución Pública tiene como propósito asistir legalmente a usuarios y asumir patrocinio en causas sociales y penales para la defensa de derechos e intereses de quienes

quieren acceder a la justicia de forma gratuita, es por esto, que se consideró como segunda población a los usuarios que acceden a este servicio.

Para determinar la población de usuarios, se analizó la base de datos de la Defensoría Pública de los patrocinios legales activos de los últimos 6 meses. En base a esta información, se consideró a usuarios con causas activas, es decir, se encuestó a aproximadamente a 100 usuarios de la Defensoría Pública, quienes han recibido atención y asistencia legal de forma mensual, en el seguimiento de sus causas y, los cuales aportaron información relevante, ya que, tal como se planteó en la situación problemática, la Defensoría de Santa Elena cumple con su función social, sin embargo, su gestión del talento humano contiene ciertos aspectos que necesitan mejorar para elevar su productividad y brindar un mejor servicio.

## 2.6 Muestra

La muestra es la parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población (Condori, 2020). Para el proyecto de investigación titulado “Estrategias laborales para el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos, Defensoría Pública de Santa Elena, Año 2025”, la muestra comprendió el total de la población, excluyendo al Director Provincial, siendo una muestra probabilística, donde todos tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos, divididos de la siguiente manera:

**Tabla 2**

### *Muestra*

<b>POBLACIÓN</b>	<b>N°</b>
Servidores Públicos	10
Usuarios	100
<b>TOTAL DE POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>110</b>

## 2.7 Técnicas de recolección de información: Instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de datos en el presente tema de investigación fue la encuesta, que es comprendida, según Arias J. (2020), como aquella herramienta de investigación que se utiliza para recopilar datos de manera sistemática y estructurada, a través de una serie de preguntas diseñadas para obtener respuestas de los participantes con el fin de obtener información sobre actitudes, experiencias o características de su entorno.

Se aplicaron dos encuestas con escalas de Likert, la primera encuesta fue dirigida a los 10 Servidores Públicos, la cual estuvo estructurada y diseñada específicamente para la proporción de datos relevantes acerca de la dinámica de trabajo, las estrategias laborales aplicadas, referente a los tipos de liderazgos y la implementación de capacitaciones al personal. Y la segunda encuesta estuvo dirigida a los usuarios de la Defensoría Pública de Santa Elena, la misma que fue estructurada con preguntas cerradas acerca de la calidad del servicio de la Institución. Esto, ayudó a medir la satisfacción del usuario con respecto al servicio, de tal forma que proporcionó información acerca de la correlación entre las variables estudiadas. Cabe destacar que el instrumento de la encuesta fue aplicado, de tal manera que se garantizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas de los encuestados.

Además, se realizaron tres entrevistas dirigidas al Director Provincial de la Defensoría Pública de Santa Elena, a la Asistente Defensorial y de Talento Humano 2, y a una Defensora pública, quienes proporcionaron información relevante acerca de la problemática planteada, de las variables estudiadas y de las estrategias que se emplean para mejorar la productividad de los Servidores.

## **2.8 Herramientas para el procesamiento de resultados**

En la presente investigación, los datos recolectados se procesaron y se analizaron, utilizando técnicas estadísticas descriptivas, y la herramienta SPSS versión 25, software estadístico especializado para recopilar y procesar y validar datos. Perdigón & Pérez (2022), definen a este software como herramientas informáticas utilizadas para analizar y procesar datos, lo que permitirá obtener resultados precisos y fiables, para la comprobación de la hipótesis.

Se utilizó para la validación de los instrumentos, el Alfa de Cronbach, mediante el estadístico SPSS. De igual manera, se utilizó para medir la correlación de las variables y la comprobación de hipótesis, el método de medición de Rho Spearman.

Además, se emplearon técnicas descriptivas para presentar los datos de manera clara y concisa, destacando los hallazgos relacionados a las variables y su correlación, con el fin de comprobar las hipótesis planteadas.

## Capítulo III

### Resultados y Discusión

#### 3.1 Análisis de datos (cualitativos y cuantitativos)

##### Resultados de entrevistas

Las entrevistas estuvieron dirigidas a tres servidores de la Defensoría Pública de Santa Elena, al Director Provincial, a la Asistente Defensorial encargada de Talento Humano, y a una Defensora Pública, quienes, con su alta trayectoria profesional y experiencia, compartieron sus perspectivas en relación al problema y las variables de estudio. Las entrevistas se emplearon de manera semiestructurada, de tal forma que, los participantes no se limitaron en sus respuestas, y ayudó a profundizar más en sus ideas.

Considerando que las percepciones de los entrevistados coinciden en su mayoría, se describirá el análisis e interpretación correspondiente de los resultados obtenidos:

Partiendo de la problemática, los entrevistados resaltaron que, la centralización del Departamento de Talento Humano en la ciudad de Quito, tiene sus implicaciones en la Defensoría Pública de Santa Elena, para la toma de decisiones, pues estas solicitudes deben ser enviadas a Quito, lo que causa dilaciones en la aplicación de políticas en la institución provincial. A pesar que existe una derivación, ya que en la Defensoría de Santa Elena hay dos asistentes encargadas de las funciones de talento humano, todo debe ser reportado a la matriz, por lo que no existe una autonomía institucional. Asimismo, los entrevistados coinciden que, lo más crítico, de la centralización en la ciudad de Quito, es el desconocimiento de la realidad y necesidades de los servidores y de la Institución a nivel local.

Por ejemplo, el control de asistencia es diferente en cada provincia, en Santa Elena, se realiza a través del aplicativo Full Time, que muchas veces no funciona o colapsa, lo que perjudica la marcación de los servidores, y las respectivas justificaciones se deben hacer directamente a Quito. El Departamento de Talento Humano – Matriz no se ha interesado en conocer y preguntar estas cuestiones, por lo que desconoce la realidad de la Provincia.

Por otro lado, abarcando el tema de las competencias que deben desarrollar los servidores para el mejoramiento de su desempeño laboral, tanto el Director como la Defensora Pública estuvieron de acuerdo que, los servidores deben estar en constante capacitación y actualización de conocimientos legales y de procedimientos jurídicos, sin

dejar de lado el desarrollo de habilidades transversales como, el trabajo en equipo y apoyo mutuo entre colaboradores, la comunicación efectiva, y la empatía, ya que esto repercute directamente en la atención brindada al usuario.

Las capacitaciones en la Defensoría Pública de Santa Elena, se realizan a través de la Escuela Defensorial (organismo que planifica e implementa cursos en distintas modalidades), en coordinación con la Escuela de la Función Judicial (organismo del Consejo de la Judicatura), donde los temas a capacitar se eligen de forma aleatoria. La Defensora Pública supo manifestar que, a pesar de existir distintas modalidades de capacitación, en la Provincia de Santa Elena, el total de las capacitaciones se realiza de forma virtual, lo cual es un poco complejo, ya que, los horarios de capacitación, muchas veces coinciden con el horario de trabajo del servidor, lo que dificulta la conexión al curso o taller. Los Defensores y Servidores no asisten a estas capacitaciones virtuales por el tema de tiempo y horario laboral.

En concordancia a los temas y necesidades de capacitación, a pesar de aplicarse aleatoriamente, la Institución realiza encuestas a principios de cada año a los servidores respecto a las temáticas que se pueden implementar en el transcurso del año, y la modalidad de capacitación, del cual, la mayoría de servidores de la Provincia, prefieren la presencialidad, ya que de esa forma se puede interactuar mejor y, no es tan limitado como la virtualidad, sin embargo, hasta ahora no se ha implementado esta modalidad. Y con respecto a las evaluaciones de capacitación, se enfocan más en la asistencia cuando se trata de cursos que duran hasta 1 día, y realizan una evaluación de aprobación en talleres que duran más de 3 días seguidos.

La Escuela Defensorial cuenta con una plataforma virtual, donde ofrece estos cursos y talleres para la capacitación constante de los servidores, sin embargo, estos cursos no son obligatorios, sólo son ofertados a través del correo institucional para que el servidor que desee se forme profesionalmente. Esto quiere decir que, no se aplica un plan estratégico de capacitación continua anual, donde participen todos los servidores públicos y exista una retroalimentación, evaluación y mejora del plan.

En cuanto a la sobrecarga laboral y su afectación a la productividad y calidad del servicio, los entrevistados coinciden que, los servidores experimentan esta sobrecarga de funciones y tareas, lo que influye, no sólo en la productividad laboral y en la atención al usuario, sino que, además en la salud mental de los servidores, pues al sufrir de estrés o

agotamiento, impacta negativamente en el desempeño. Sin embargo, los trabajadores de la Defensoría tratan de cumplir con sus labores, sobre todo para evitar audiencias fallidas, por ejemplo, el Defensor que tenga audiencia de un caso laboral, que duran más de 1 hora, debe pedir colaboración a otros compañeros para que le cubran las demás audiencias agendadas para ese día, sin contar el tema de los usuarios que están esperando a ser atendidos, entonces, si hay un perjuicio en la calidad de atención por la sobrecarga laboral.

Los entrevistados supieron manifestar, además, que en cuanto a la medición de satisfacción de los usuarios que acceden a los servicios de la Defensoría, se ha implementado desde hace algún tiempo una encuesta de satisfacción a través de un código QR, iniciativa por parte de la Defensoría, a nivel nacional, para conocer la percepción de la ciudadanía. Sin embargo, esta encuesta, en la actualidad, se encuentra desactualizada, pues ya no se puede acceder a ella. Esto constituye un problema para la Institución Pública, ya que se desconoce la apreciación de los usuarios peninsulares en cuanto a la calidad de la atención brindada, lo que impide identificar áreas de mejora.

A raíz de este problema, el aumento en el número de defensores para una distribución más equitativa de funciones, y en consecuencia, mejorar la calidad de atención al usuario, es primordial en la Defensoría Pública de Santa Elena, ya que la provincia sólo cuenta con 8 Defensores que abarcan el área penal, social, civil y laboral, es decir que, no hay una proporcionalidad en las funciones con el número de defensores y unidades judiciales, asimismo, es complejo abarcar el número alto de patrocinio en las diferentes áreas. En la Provincia, los Defensores se han distribuido internamente, de tal forma que no afecte tanto su productividad, a través del apoyo mutuo, pues la matriz en la ciudad de Quito, al desconocer este aspecto, no ha distribuido funciones equitativamente.

Con relación a la aplicación de un liderazgo efectivo en la Defensoría Pública de Santa Elena, los entrevistados afirman que, en cada área de trabajo, existe un liderazgo motivacional por parte de todos los servidores, incluyendo al Director Provincial, pues siempre se trata de cumplir con lo que requiere la Institución, su misión y visión como Defensoría Pública, a pesar de no contar con un mayor número de Defensores.

Por otra parte, los servidores al trabajar bajo la modalidad de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), y del Código Orgánico de la Función Judicial (COFJ), no se les reconocen las horas extras, suplementarias, ni extraordinarias, adicionales a las 8 horas de trabajo diario y 40 horas a la semana, a pesar de ser un requerimiento, por parte de la

Institución, trabajar más de esas horas, en turnos de flagrancias los fines de semana y feriados. Esto limita el liderazgo transaccional en la Defensoría de Santa Elena, a una compensación con días de descanso por las horas trabajadas en esos turnos, es decir, si el Defensor trabajó más de 8 horas el fin de semana, puede acogerse a 1 día de descanso la siguiente semana.

En la Provincia, el tema de compensaciones, es un poco tedioso, pues para generar los días de descanso, estos deben ser aprobados por el Director Provincial y Talento Humano-Matriz y, además, se debe organizar las audiencias agendadas en ese día de descanso, con algún compañero disponible, de lo contrario, se perdería esa audiencia, otra vez, por el personal insuficiente en la Defensoría que alivie la carga laboral.

De la misma manera, uno de los reconocimientos que aplica la Defensoría Pública, es el reconocimiento al servidor del mes, por coordinación regional. El Departamento de Talento Humano de la ciudad de Quito, realiza una sumatoria, con los informes de las causas activas, y bitácoras de las audiencias realizadas, enviadas por el Servidor, a través de las Asistentes de TTHH. El Departamento reconoce el trabajo y felicita al mejor servidor, mediante el correo institucional.

Asimismo, una de las estrategias que implementa la Defensoría para la optimización del desempeño y productividad de los servidores, es el desarrollo profesional y plan de carrera, pues en el día del Defensor Público, el 20 de octubre, se premia al Defensor que haya tenido un caso relevante durante el año, por ejemplo, una Defensora Pública realizó una inscripción tardía, para que un menor de edad pueda acceder al derecho a la educación, esta situación fue considerada como relevante por parte de la Defensoría. Entonces, se premia a los Defensores con estos casos, a nivel Provincia y Región, con porcentajes de becas, para que puedan acceder a especialidades, maestrías, e inclusive doctorados, pues la Institución tiene convenio con distintas universidades del país, entre ellas, la Universidad Andina Simón Bolívar.

Finalmente, se destaca la importancia de implementar estrategias laborales para el desempeño óptimo de los servidores y, el desarrollo de sus capacidades laborales. Los entrevistados consideran que, es necesario reforzar el tema de las capacitaciones en la Institución, de tal forma que, los servidores puedan acceder con más facilidad a los cursos, y puedan seguir desarrollándose profesionalmente. De igual manera, consideran que la productividad y desempeño laboral influyen altamente en la atención brindada al usuario,

por lo que, se debe trabajar en conjunto con la Defensoría en la implementación de estrategias para ofrecer un mejor servicio, empezando por el bienestar y necesidades de los Servidores y, en consecuencia, satisfacer al usuario en el patrocinio de sus causas.

### Resultados de encuestas

A través del software estadístico SPSS versión 25, se realizó la validación de los instrumentos aplicados. Las estadísticas de fiabilidad se aplicaron por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual lanzó un resultado de 0.979 para la encuesta dirigida a los servidores públicos, y un resultado de 0,972 para la encuesta dirigida a los usuarios de la Defensoría Pública, demostrando una alta fiabilidad.

**Tabla 3**

*Alfa de Cronbach Instrumento 1*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	17

**Tabla 4**

*Alfa de Cronbach Instrumento 2*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	11

La interpretación de los instrumentos se realizó tomando en cuenta el baremo de medición de Rho Spearman.

**Tabla 5**

*Baremo de medición Rho Spearman*

Valor de Rho	Nivel de correlación
0.0 – 0.1	No hay correlación
0.1 – 0.3	Poca correlación
0.3 – 0.5	Correlación media
0.5 – 0.7	Correlación alta
0.7 – 1	Alta perfecta

### Comprobación de hipótesis general

**H1:** Las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**Tabla 6****Comprobación de hipótesis general – Rho Spearman (Instrumento 1)**

			Estrategias laborales	Desarrollo de competencias
Rho de Spearman	Estrategias laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,978**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	10	10
Desarrollo de competencias	Estrategias laborales	Coefficiente de correlación	,978**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	10	10

**Tabla 7****Comprobación hipótesis general – Rho Spearman (Instrumento 2)**

			Estrategias laborales	Desarrollo de competencias
Rho de Spearman	Estrategias laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,975**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
Desarrollo de competencias	Estrategias laborales	Coefficiente de correlación	,975**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Con respecto a la correlación de las variables analizadas: En la primera encuesta aplicada a los servidores públicos, se obtuvo un resultado de 0,978\*\*, y en la segunda encuesta aplicada a los usuarios, se obtuvo un resultado de 0,975\*\*, entre las variables X y Y (estrategias laborales y desarrollo de competencias), lo que representa una correlación alta perfecta, según el baremo de mediación de Rho Spearman. Esto quiere decir que, se comprueba la hipótesis general planteada, pues se demostró que existe una influencia directa de las estrategias laborales que se aplican, en el desarrollo de competencias de los Servidores de la Defensoría Pública de Santa Elena.

**Comprobación de hipótesis específica 1**

El liderazgo efectivo impacta en el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**Tabla 8*****Comprobación hipótesis específica 1 – Rho Spearman (Instrumento 1)***

			Impacto del liderazgo	Desarrollo de competencias
Rho de Spearman	Impacto del liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,962**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	10	10
	Desarrollo de competencias	Coefficiente de correlación	,962**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	10	10

**Tabla 9*****Comprobación hipótesis específica 1 – Rho Spearman (Instrumento 2)***

			Impacto del liderazgo	Desarrollo de competencias
Rho de Spearman	Impacto del liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,965**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Desarrollo de competencias	Coefficiente de correlación	,965**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Con el coeficiente correlacional de 0,962\*\* en el primer instrumento y 0,965\*\* en el segundo instrumento aplicado, se demostró una correlación alta perfecta entre el impacto del liderazgo y el desarrollo de competencias. El resultado alcanzado determina la influencia del liderazgo efectivo (transaccional y transformacional) sobre el desarrollo continuo de competencias de los servidores de la Defensoría Pública de Santa Elena, por lo tanto, esto sugiere la relevancia de fortalecer los modelos de liderazgo dentro de la institución.

**Comprobación de hipótesis específica 2**

La capacitación continua contribuye al fortalecimiento de las competencias para la gestión efectiva en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**Tabla 10****Comprobación hipótesis específica 2 – Rho Spearman (Instrumento 1)**

			Capacitación	Desarrollo de competencias
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	,923**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	10	10
	Desarrollo de competencias	Coefficiente de correlación	,923**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	10	10

**Tabla 11****Comprobación hipótesis específica 2 – Rho Spearman (Instrumento 2)**

			Capacitación	Desarrollo de competencias
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	,921**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Desarrollo de competencias	Coefficiente de correlación	,921**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

En el primer instrumento aplicado se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,923\*\*, mientras que en el segundo instrumento se obtuvo 0,921\*\*, representando una correlación alta perfecta según el baremo de medición de Rho Spearman. Este resultado sugiere que, la capacitación contribuye al desarrollo de competencias, por lo tanto, un plan estratégico de capacitación continua, fortalecería las competencias laborales de los Servidores en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**Comprobación de hipótesis específica 3**

La integración de estrategias en la gestión de talento humano maximiza el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**Tabla 12*****Comprobación hipótesis específica 3 – Rho Spearman (Instrumento 1)***

			Estrategias en la gestión del talento humano	Desarrollo de competencias
Rho de Spearman	Estrategias en la gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,966**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	10	10
	Desarrollo de competencias	Coefficiente de correlación	,966**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	10	10

**Tabla 13*****Comprobación hipótesis específica 3 – Rho Spearman (Instrumento 2)***

			Estrategias en la gestión del talento humano	Desarrollo de competencias
Rho de Spearman	Estrategias en la gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,876**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Desarrollo de competencias	Coefficiente de correlación	,876**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Con un resultado de 0,966\*\* en el primer instrumento, y de 0,876\*\* en el segundo instrumento, se demuestra una alta correlación entre la dimensión de estrategias en la gestión del talento humano con la variable Y (desarrollo de competencias). Esto afirma que, la integración de estrategias laborales como la capacitación continua y el liderazgo efectivo, eleva el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos.

De igual forma, con el estadístico SPSS versión 25, se analizó las respuestas obtenidas de los dos instrumentos aplicados.

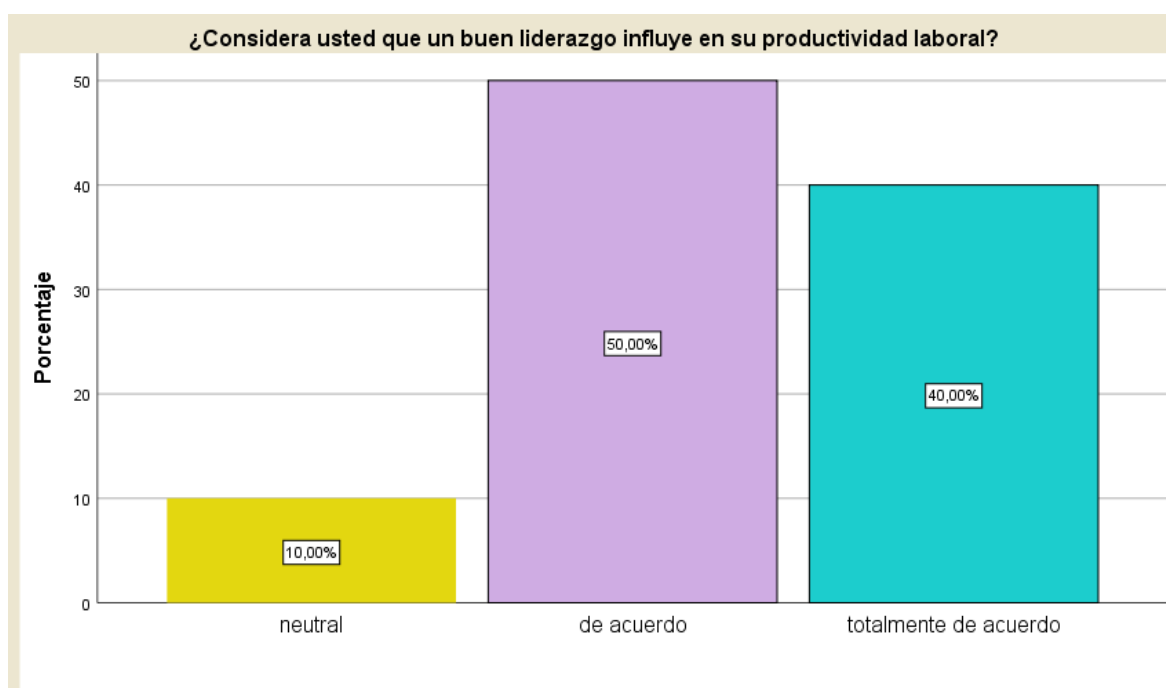
### 1. Encuesta dirigida a los servidores públicos:

**Pregunta 1 – Dimensión: Impacto del liderazgo:** ¿Considera usted que un buen liderazgo influye en su productividad laboral?

**Tabla 14** Pregunta 1

¿Considera usted que un buen liderazgo influye en su productividad laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	neutral	1	10,0	10,0	10,0
	de acuerdo	5	50,0	50,0	60,0
	totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 1** Pregunta 1



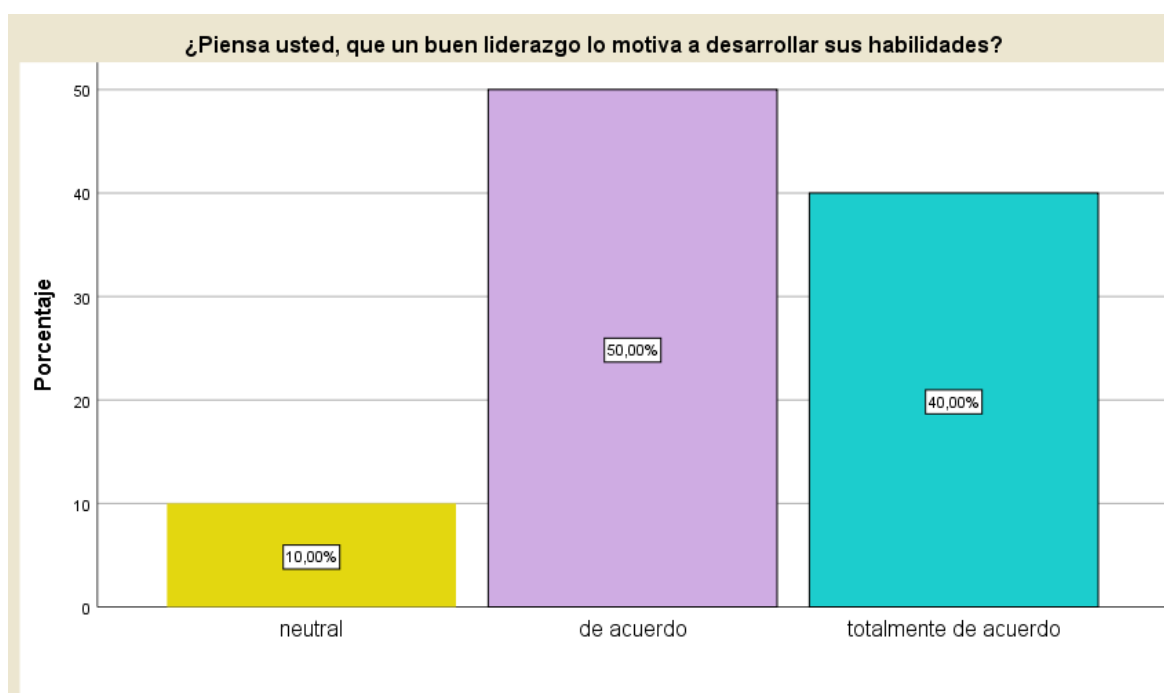
El 50% de los servidores encuestados está de acuerdo en que un buen liderazgo influye en la productividad laboral; el 40% está totalmente de acuerdo, mientras que el 10% se mantiene neutral. Esto indica que un liderazgo efectivo influye directamente en la productividad de los servidores, por lo que se debería reforzar esta estrategia laboral, pues a percepción de los encuestados, elevaría el desempeño de cada uno.

**Pregunta 2 – Dimensión: Impacto del liderazgo:** ¿Piensa usted, que un buen liderazgo lo motiva a desarrollar sus habilidades?

**Tabla 15** Pregunta 2

¿Piensa usted, que un buen liderazgo lo motiva a desarrollar sus habilidades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	neutral	1	10,0	10,0	10,0
	de acuerdo	5	50,0	50,0	60,0
	totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 2** Pregunta 2



El 50% de los servidores está de acuerdo en que un buen liderazgo lo motiva a desarrollar habilidades, mientras que el 40% está totalmente de acuerdo. Esto demuestra que, un buen líder, a través del liderazgo transformacional, ayuda a su equipo de trabajo en el desarrollo de sus competencias y habilidades laborales, para el efectivo desempeño de sus funciones.

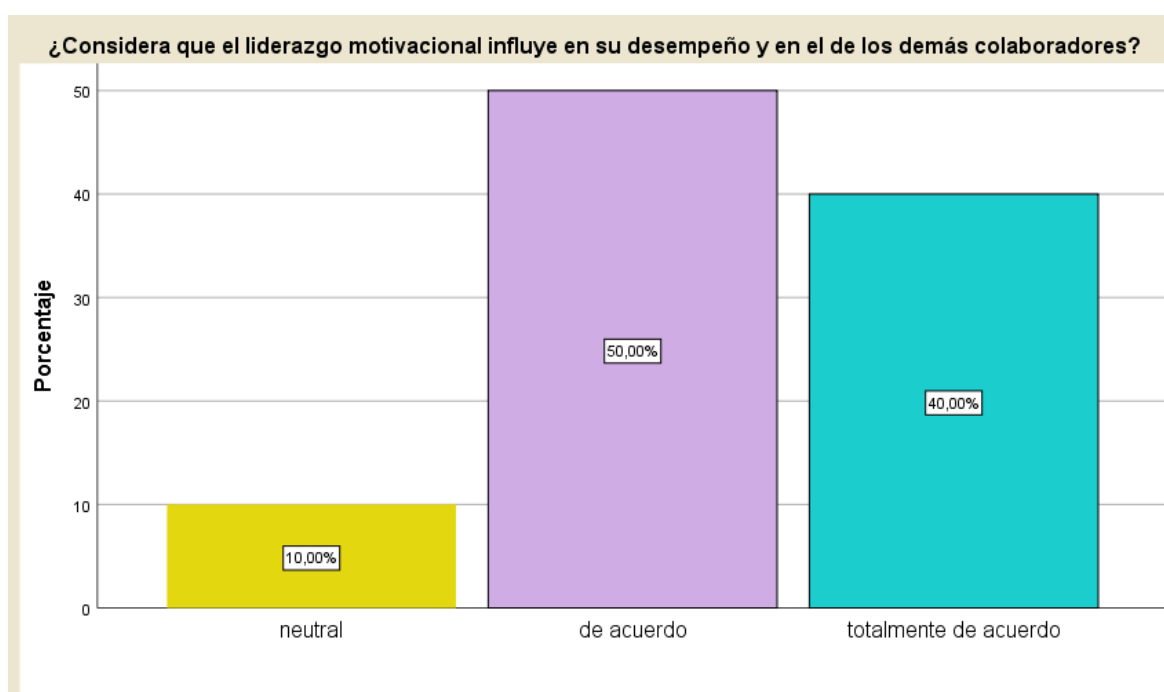
**Pregunta 3 – Dimensión: Impacto del liderazgo:** ¿Considera que el liderazgo motivacional influye en su desempeño y en el de los demás colaboradores?

**Tabla 16** Pregunta 3

**¿Considera que el liderazgo motivacional influye en su desempeño y en el de los demás colaboradores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	neutral	1	10,0	10,0	10,0
	de acuerdo	5	50,0	50,0	60,0
	totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 3** Pregunta 3



Reforzando el análisis previo, la mayoría de los encuestados están de acuerdo (50%), y totalmente de acuerdo (40%), en que el liderazgo motivacional, es decir, el transformacional, influye significativamente en el desempeño laboral de todos los colaboradores.

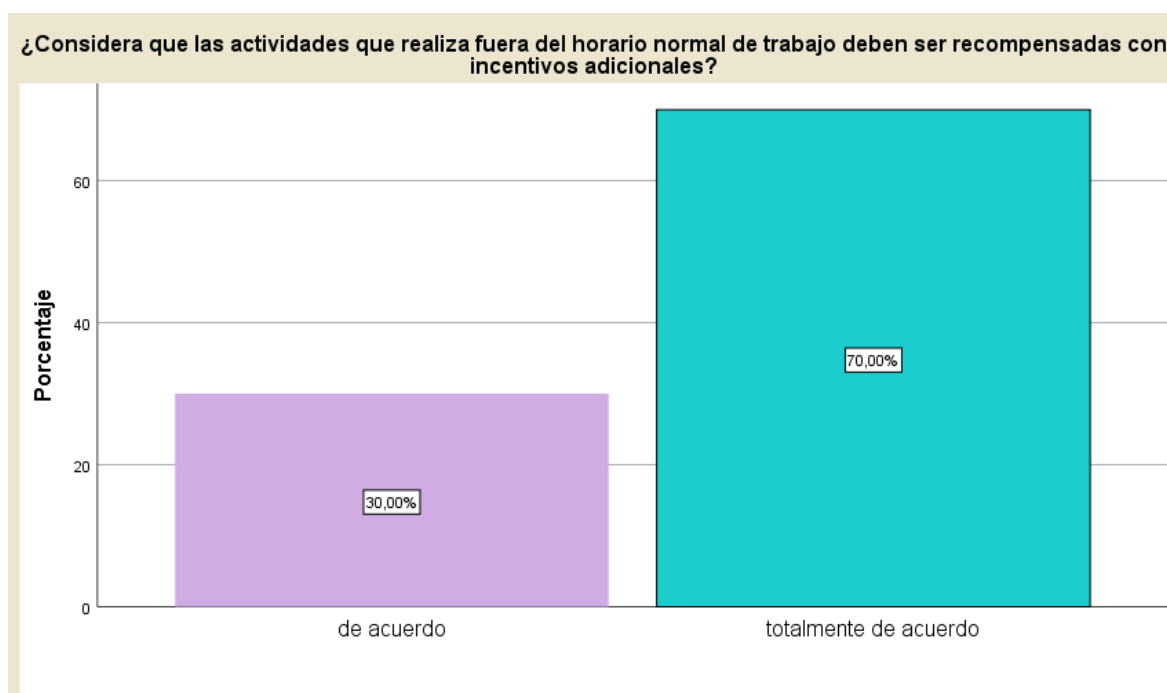
**Pregunta 4 – Dimensión: Impacto del liderazgo:** ¿Considera que las actividades que realiza fuera del horario normal de trabajo deben ser recompensadas con incentivos adicionales?

**Tabla 17** Pregunta 4

**¿Considera que las actividades que realiza fuera del horario normal de trabajo deben ser recompensadas con incentivos adicionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	3	30,0	30,0	30,0
	totalmente de acuerdo	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 4** Pregunta 4



El 70% de los servidores encuestados está totalmente de acuerdo con que las actividades que realiza después del horario laboral, deben ser recompensadas con incentivos adicionales, y el 30% está de acuerdo con lo mismo. Este resultado sugiere que, el liderazgo transaccional es indispensable para que, el servidor público, se sienta validado y reconocido dentro de la Defensoría.

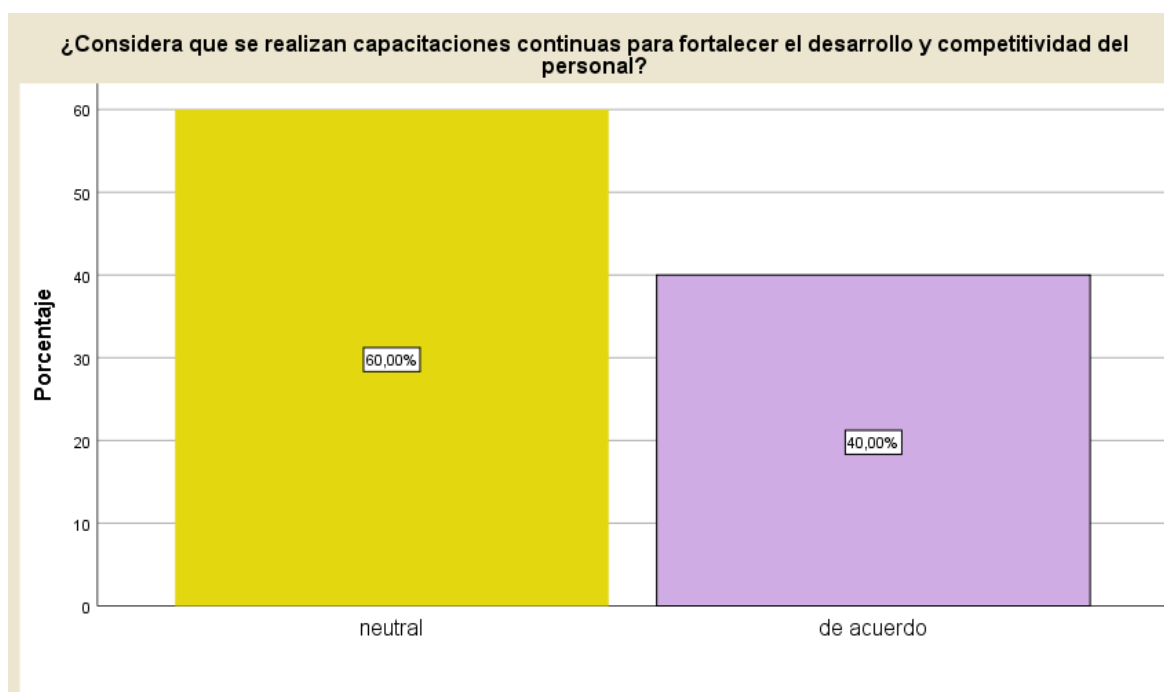
**Pregunta 5 – Dimensión: Capacitación:** ¿Considera que se realizan capacitaciones continuas para fortalecer el desarrollo y competitividad del personal?

**Tabla 18** Pregunta 5

**¿Considera que se realizan capacitaciones continuas para fortalecer el desarrollo y competitividad del personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	neutral	6	60,0	60,0	60,0
	de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 5** Pregunta 5



El 40% de los encuestados están de acuerdo que se realizan capacitaciones continuas en la Defensoría de Santa Elena, mientras que el 60% se mantiene neutral. Esta distribución induce que, existe una deficiencia de un plan de capacitación continua en la Institución, para el desarrollo y competitividad del personal, de tal forma que, los servidores puedan capacitarse y desarrollarse profesionalmente.

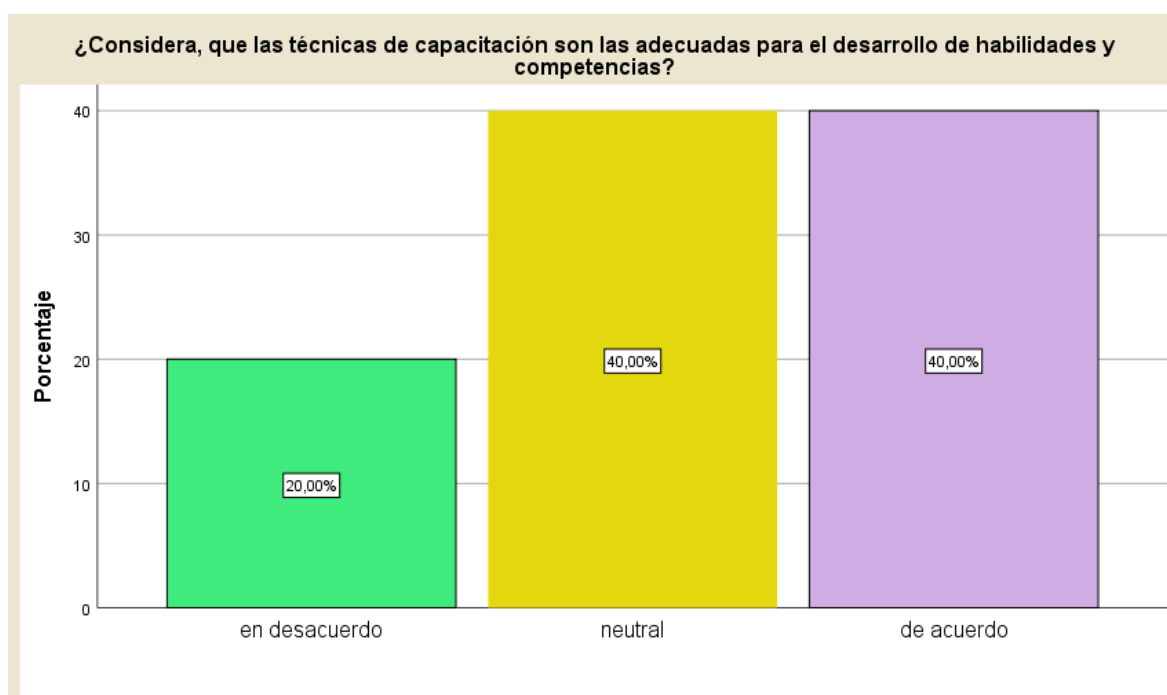
**Pregunta 6 – Dimensión: Capacitación:** ¿Considera, que las técnicas de capacitación son las adecuadas para el desarrollo de habilidades y competencias?

**Tabla 19** Pregunta 6

**¿Considera, que las técnicas de capacitación son las adecuadas para el desarrollo de habilidades y competencias?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	en desacuerdo	2	20,0	20,0	20,0
	neutral	4	40,0	40,0	60,0
	de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 6** Pregunta 6



El 40% de los encuestados está de acuerdo que las técnicas de capacitación aplicadas en la Defensoría son las adecuadas para el desarrollo de habilidades y competencias laborales, mientras que un 40% se mantiene neutral, y sólo el 20% está en desacuerdo. Esta percepción dividida de los servidores sugiere que, las técnicas de capacitación empleadas no cumplen integralmente, con las expectativas de los servidores en sus capacitaciones y desarrollo profesional.

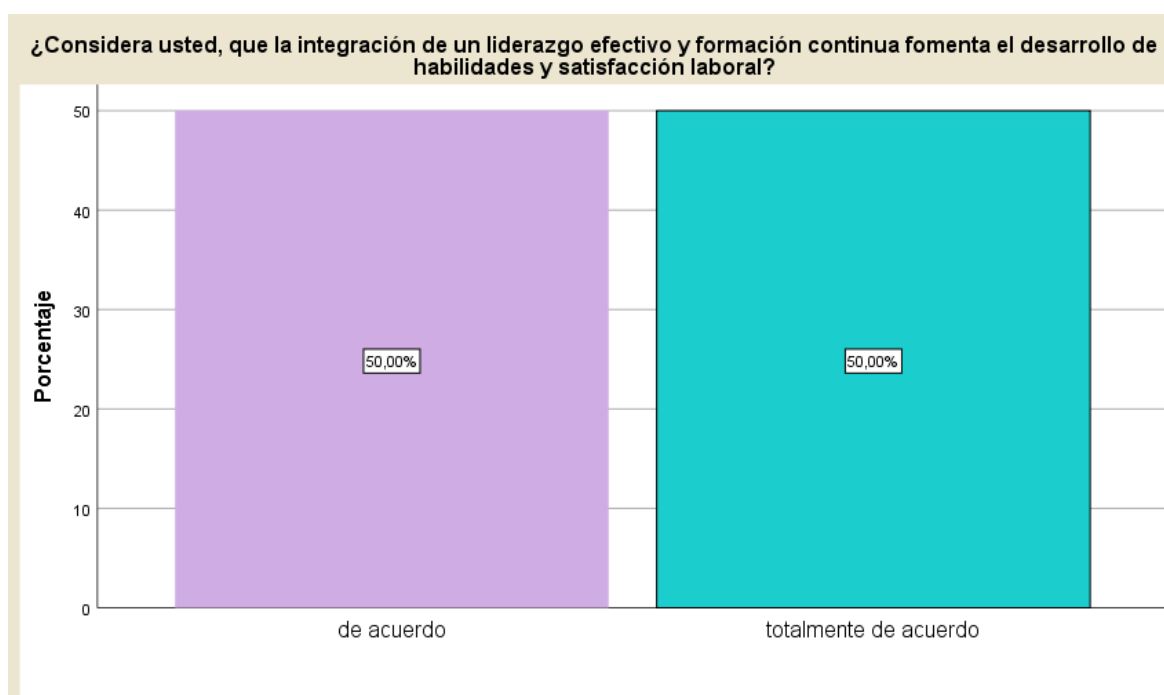
**Pregunta 7 – Dimensión: Estrategias en la gestión del talento humano:** ¿Considera usted, que la integración de un liderazgo efectivo y formación continua fomenta el desarrollo de habilidades y satisfacción laboral?

**Tabla 20** Pregunta 7

**¿Considera usted, que la integración de un liderazgo efectivo y formación continua fomenta el desarrollo de habilidades y satisfacción laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	5	50,0	50,0	50,0
	totalmente de acuerdo	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 7** Pregunta 7



El total de los encuestados está totalmente de acuerdo (50%), y de acuerdo (50%) en que la integración de un liderazgo efectivo y la formación continua influye en el desarrollo de habilidades y en la satisfacción laboral. Esto sugiere que, las estrategias laborales en la gestión del talento humano, como el liderazgo y la capacitación continua, son indispensables para el desempeño óptimo de los servidores.

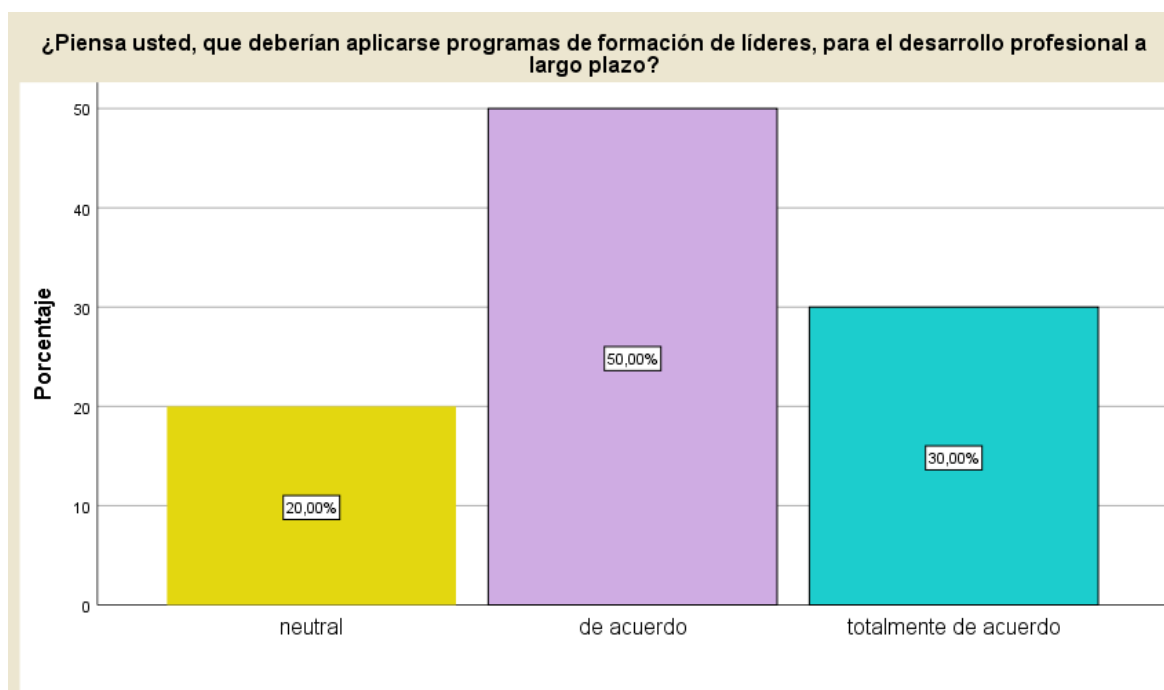
**Pregunta 8 – Dimensión: Estrategias en la gestión del talento humano:** ¿Piensa usted, que deberían aplicarse programas de formación de líderes, para el desarrollo profesional a largo plazo?

**Tabla 21** Pregunta 8

**¿Piensa usted, que deberían aplicarse programas de formación de líderes, para el desarrollo profesional a largo plazo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	neutral	2	20,0	20,0	20,0
	de acuerdo	5	50,0	50,0	70,0
	totalmente de acuerdo	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 8** Pregunta 8



El 50% de los servidores está de acuerdo con que deberían aplicarse programas de formación de líderes dentro de la Defensoría, mientras que el 30% está totalmente de acuerdo. Este resultado indica que, los servidores apoyan la implementación de un programa de formación de líderes, pues consideran que, impacta significativamente en el desarrollo profesional a largo plazo.

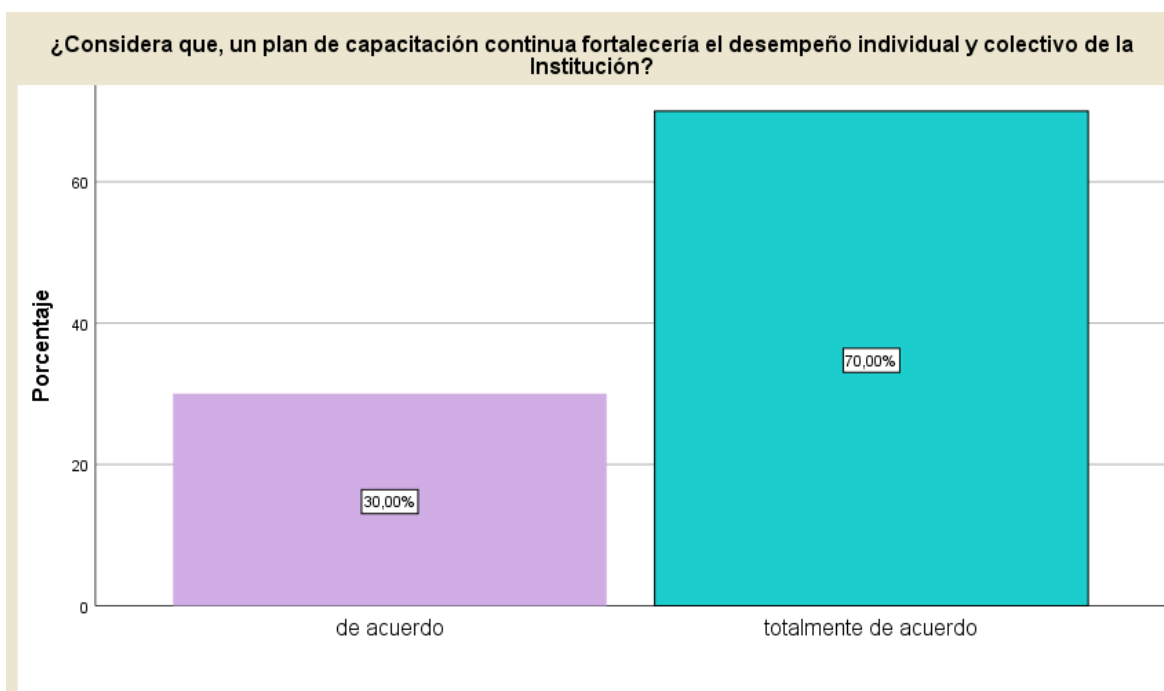
**Pregunta 9 – Dimensión: Estrategias en la gestión del talento humano:** ¿Considera que, un plan de capacitación continua fortalecería el desempeño individual y colectivo de la Institución?

**Tabla 22** Pregunta 9

**¿Considera que, un plan de capacitación continua fortalecería el desempeño individual y colectivo de la Institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	3	30,0	30,0	30,0
	totalmente de acuerdo	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 9** Pregunta 9



Los servidores encuestados están totalmente de acuerdo (70%), y de acuerdo (30%), con la implementación de un plan de capacitación continua dentro de la Defensoría Pública de Santa Elena, pues un plan estratégico enfocado en la formación de los servidores, fortalecería el desempeño no sólo de cada colaborador, sino la competitividad de la Defensoría como institución.

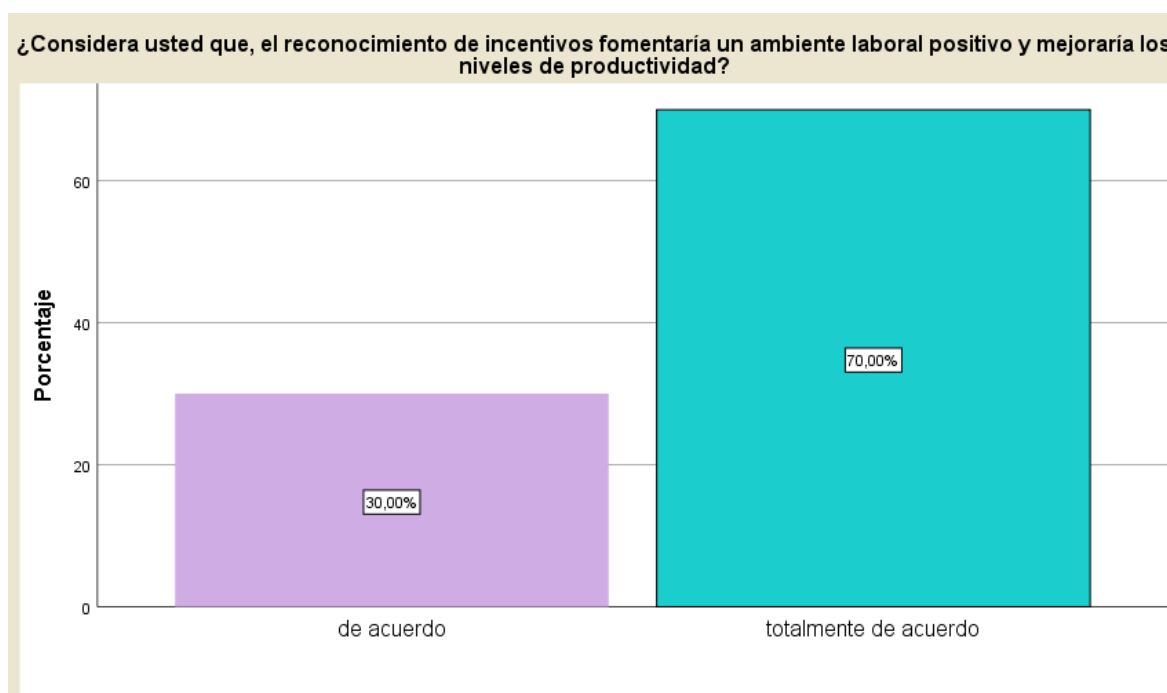
**Pregunta 10 – Dimensión: Estrategias en la gestión del talento humano:** ¿Considera usted que, el reconocimiento de incentivos fomentaría un ambiente laboral positivo y mejoraría los niveles de productividad?

**Tabla 23** Pregunta 10

**¿Considera usted que, el reconocimiento de incentivos fomentaría un ambiente laboral positivo y mejoraría los niveles de productividad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	3	30,0	30,0	30,0
	totalmente de acuerdo	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 10** Pregunta 10



El 70% de los servidores encuestados está totalmente de acuerdo en que un plan de incentivos y reconocimientos por parte de la Defensoría Pública de Santa Elena, elevaría los niveles de productividad laboral. Este resultado afirma que, el liderazgo transaccional y el reconocimiento del desempeño individual y colectivo, influye positivamente en la productividad del colaborador, generando un ambiente laboral más proactivo.

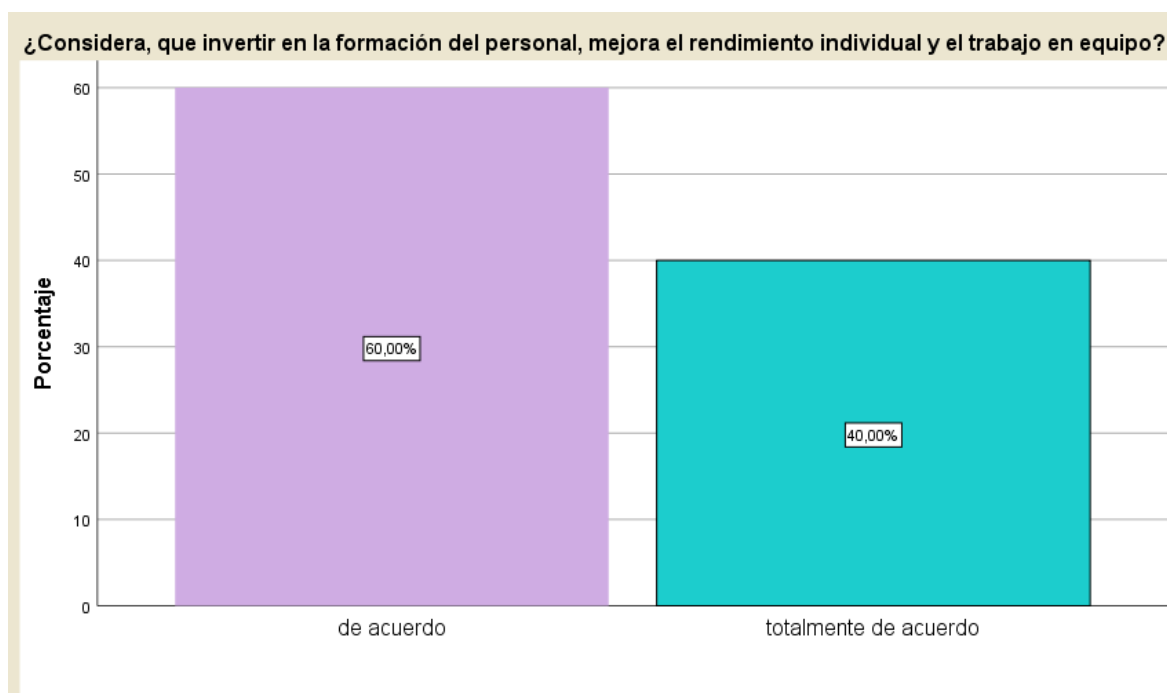
**Pregunta 11 – Dimensión: Cumplimiento de objetivos:** ¿Considera, que invertir en la formación del personal, mejora el rendimiento individual y el trabajo en equipo?

**Tabla 24** Pregunta 11

**¿Considera, que invertir en la formación del personal, mejora el rendimiento individual y el trabajo en equipo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	6	60,0	60,0	60,0
	totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 11** Pregunta 11



El total de los encuestados está de acuerdo (60%) y totalmente de acuerdo (40%) en que la inversión para la capacitación y formación del personal, mejoraría el rendimiento individual y colectivo como Institución. Este resultado indica que la Defensoría debe contar con el presupuesto necesario para la formación profesional de cada colaborador, pues esto influye en el desarrollo de competencias y habilidades de cada uno.

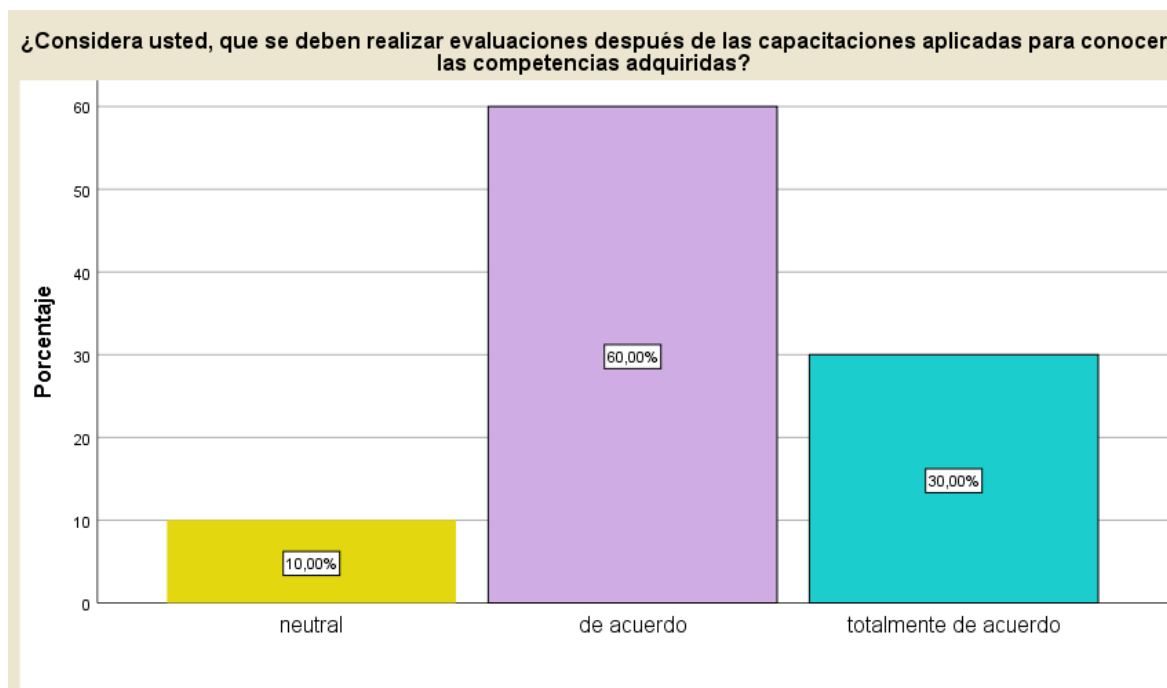
**Pregunta 12 – Dimensión: Cumplimiento de objetivos:** ¿Considera usted, que se deben realizar evaluaciones después de las capacitaciones aplicadas para conocer las competencias adquiridas?

**Tabla 25** Pregunta 12

**¿Considera usted, que se deben realizar evaluaciones después de las capacitaciones aplicadas para conocer las competencias adquiridas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	neutral	1	10,0	10,0	10,0
	de acuerdo	6	60,0	60,0	70,0
	totalmente de acuerdo	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 12** Pregunta 12



La mayoría de los servidores encuestados está de acuerdo (60%) en que se deben realizar evaluaciones post-capacitación, ya que, de esta forma, se puede conocer las competencias y conocimientos adquiridos. Esto sugiere que, la Defensoría debe aplicar un plan de capacitación continua, donde se realice evaluaciones y retroalimentación del mismo.

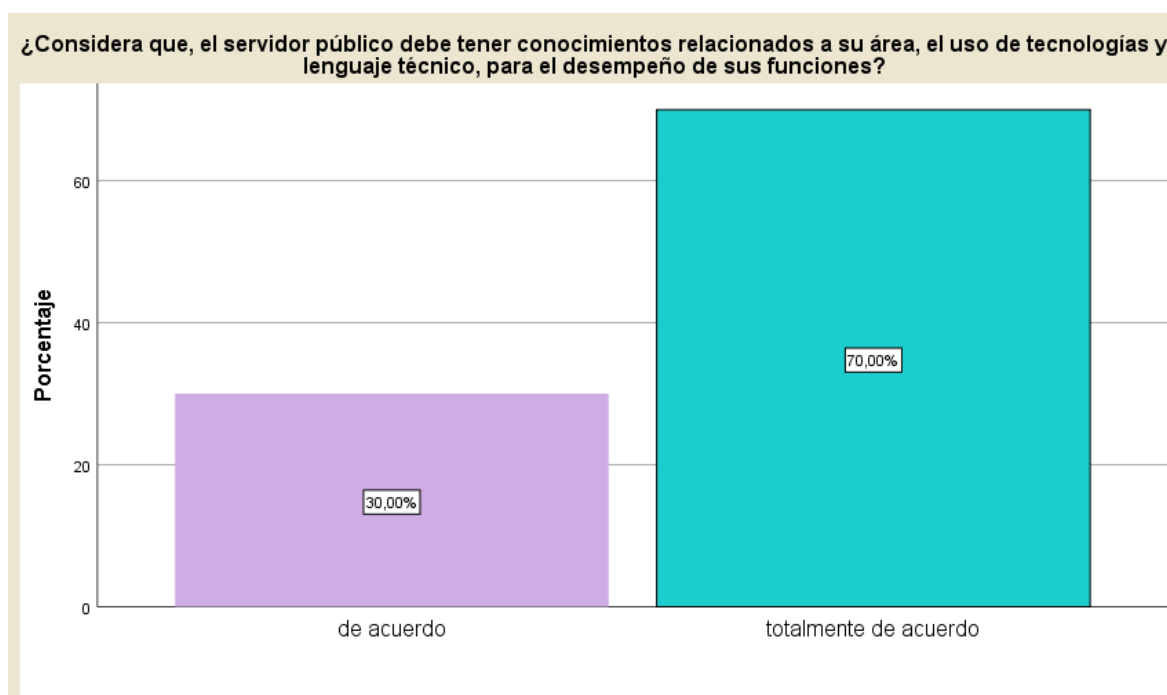
**Pregunta 13 – Dimensión: Tipos de competencias:** ¿Considera que, el servidor público debe tener conocimientos relacionados a su área, el uso de tecnologías y lenguaje técnico, para el desempeño de sus funciones?

**Tabla 26** Pregunta 13

**¿Considera que, el servidor público debe tener conocimientos relacionados a su área, el uso de tecnologías y lenguaje técnico, para el desempeño de sus funciones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	3	30,0	30,0	30,0
	totalmente de acuerdo	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 13** Pregunta 13



El 70% de los encuestados está totalmente de acuerdo que el servidor público debe tener conocimientos técnicos relacionados al área, así como el uso de tecnologías, para el desempeño de funciones. Este resultado indica que, los servidores están de acuerdo que el conocimiento legal, técnico y tecnológico es indispensable para el correcto desempeño laboral, así como la actualización de estos conocimientos a través de capacitaciones continuas.

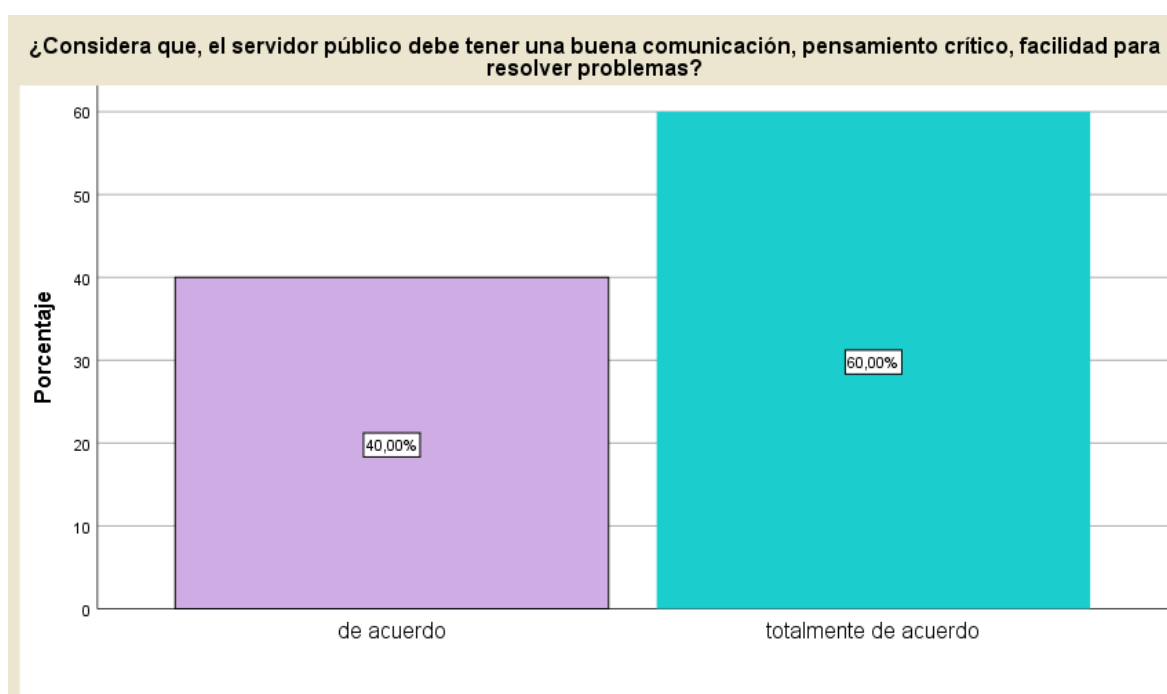
**Pregunta 14 – Dimensión: Tipos de competencias:** ¿Considera que, el servidor público debe tener una buena comunicación, pensamiento crítico, facilidad para resolver problemas?

**Tabla 27** Pregunta 14

**¿Considera que, el servidor público debe tener una buena comunicación, pensamiento crítico, facilidad para resolver problemas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	4	40,0	40,0	40,0
	totalmente de acuerdo	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 14** Pregunta 14



El 60% está totalmente de acuerdo y el 40% está de acuerdo con que los servidores deben tener una buena comunicación, pensamiento crítico y facilidad para resolver conflictos en el área de trabajo. Este resultado plantea que además de competencias técnicas, es primordial el desarrollo de competencias transversales para el efectivo desempeño de funciones.

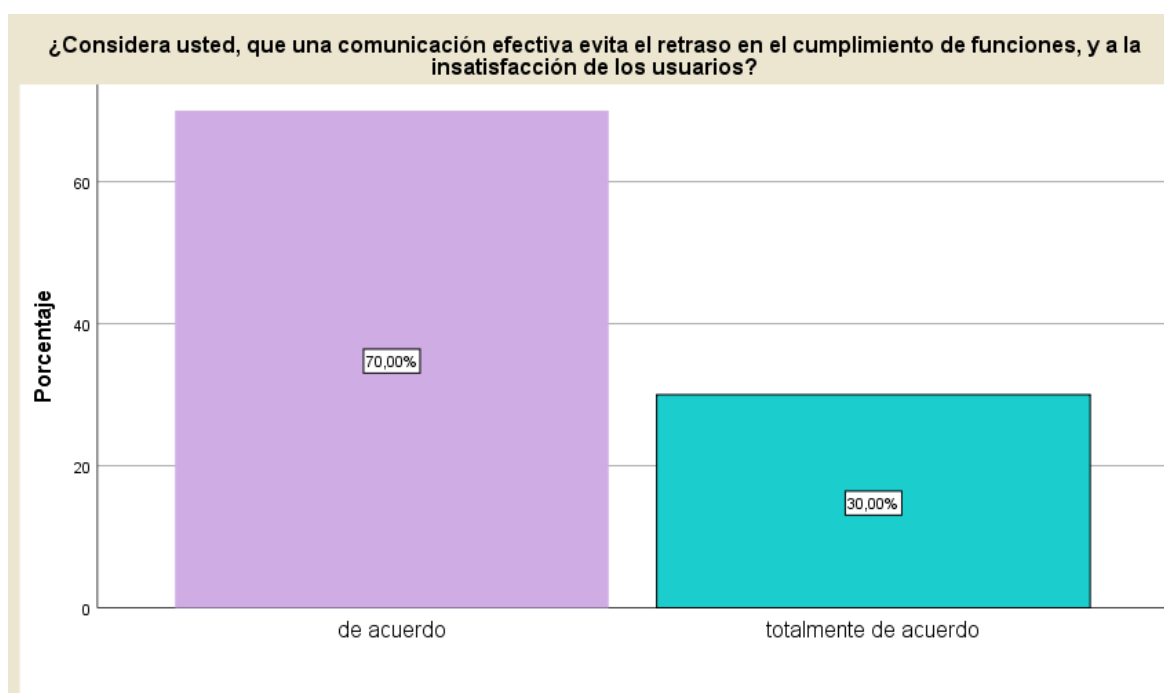
**Pregunta 15 – Dimensión: Habilidades blandas:** ¿Considera usted, que una comunicación efectiva evita el retraso en el cumplimiento de funciones, y a la insatisfacción de los usuarios?

**Tabla 28** Pregunta 15

**¿Considera usted, que una comunicación efectiva evita el retraso en el cumplimiento de funciones, y a la insatisfacción de los usuarios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	7	70,0	70,0	70,0
	totalmente de acuerdo	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 15** Pregunta 15



El 70% de los servidores encuestados está de acuerdo que, la comunicación efectiva evita el retraso en el cumplimiento de funciones y, la insatisfacción del usuario, mientras que el 30% está totalmente de acuerdo. Esta percepción sugiere que, el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación asertiva es esencial para el desempeño laboral, así como para la mejora en la calidad de atención al usuario.

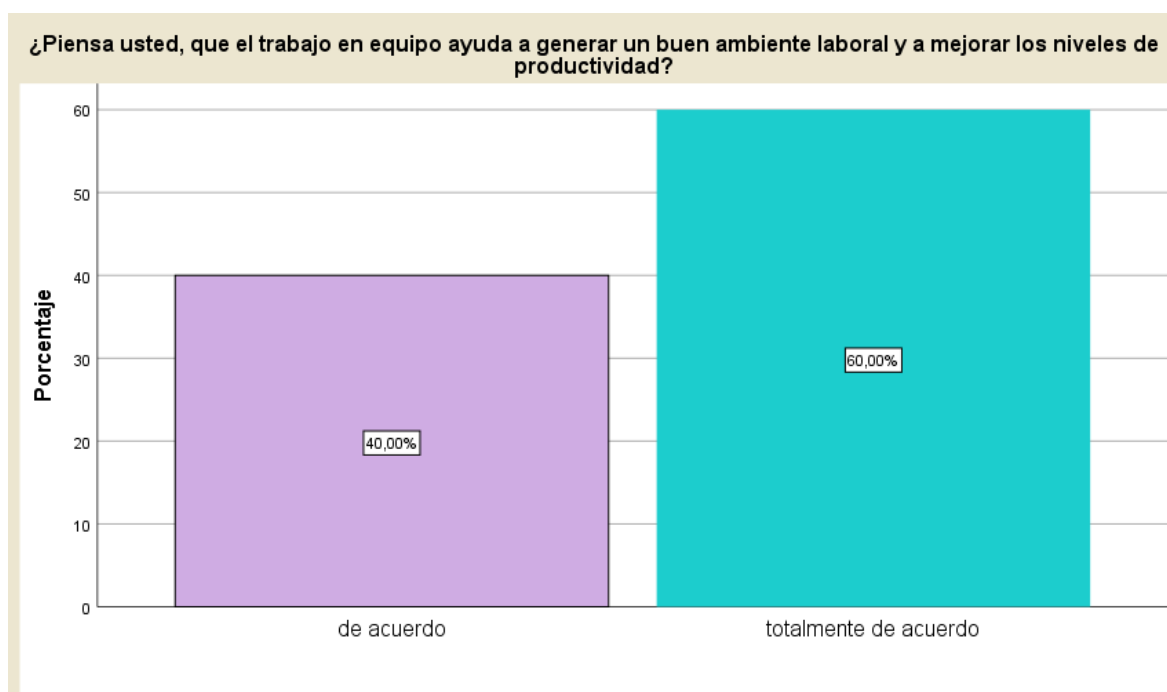
**Pregunta 16 – Dimensión: Habilidades blandas:** ¿Piensa usted, que el trabajo en equipo ayuda a generar un buen ambiente laboral y a mejorar los niveles de productividad?

**Tabla 29** Pregunta 16

**¿Piensa usted, que el trabajo en equipo ayuda a generar un buen ambiente laboral y a mejorar los niveles de productividad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de acuerdo	4	40,0	40,0	40,0
	totalmente de acuerdo	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 16** Pregunta 16



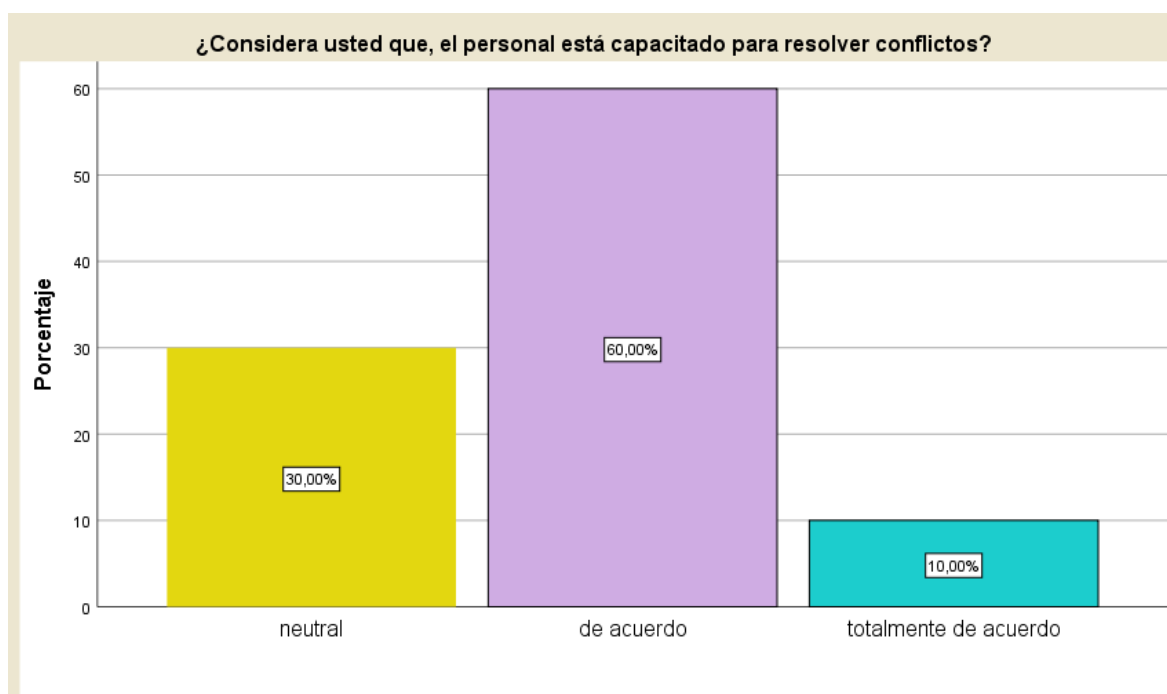
Del total de encuestados, el 60% está totalmente de acuerdo, que el trabajo en equipo genera un ambiente laboral positivo, y mejora los niveles de productividad. Este resultado afirma que, desarrollar habilidades como el trabajo en equipo, sobre todo en instituciones públicas, como la Defensoría de Santa Elena, potencia los niveles de productividad, en un entorno de trabajo más proactivo.

**Pregunta 17 – Dimensión: Habilidades blandas:** ¿Considera usted que, el personal está capacitado para resolver conflictos?

**Tabla 30** Pregunta 17

¿Considera usted que, el personal está capacitado para resolver conflictos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	neutral	3	30,0	30,0	30,0
	de acuerdo	6	60,0	60,0	90,0
	totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Figura 17** Pregunta 17



El 60% de los encuestados está de acuerdo en que, el personal está capacitado para resolver conflictos, mientras que, el 30% se mantiene neutral. Esta distribución induce que, la mayoría de servidores de la Defensoría de Santa Elena, están preparados para resolver conflictos en su área de trabajo, sin embargo, es necesario desarrollar y fortalecer esta habilidad, para enfrentar problemas imprevistos de cualquier índole en el ambiente laboral.

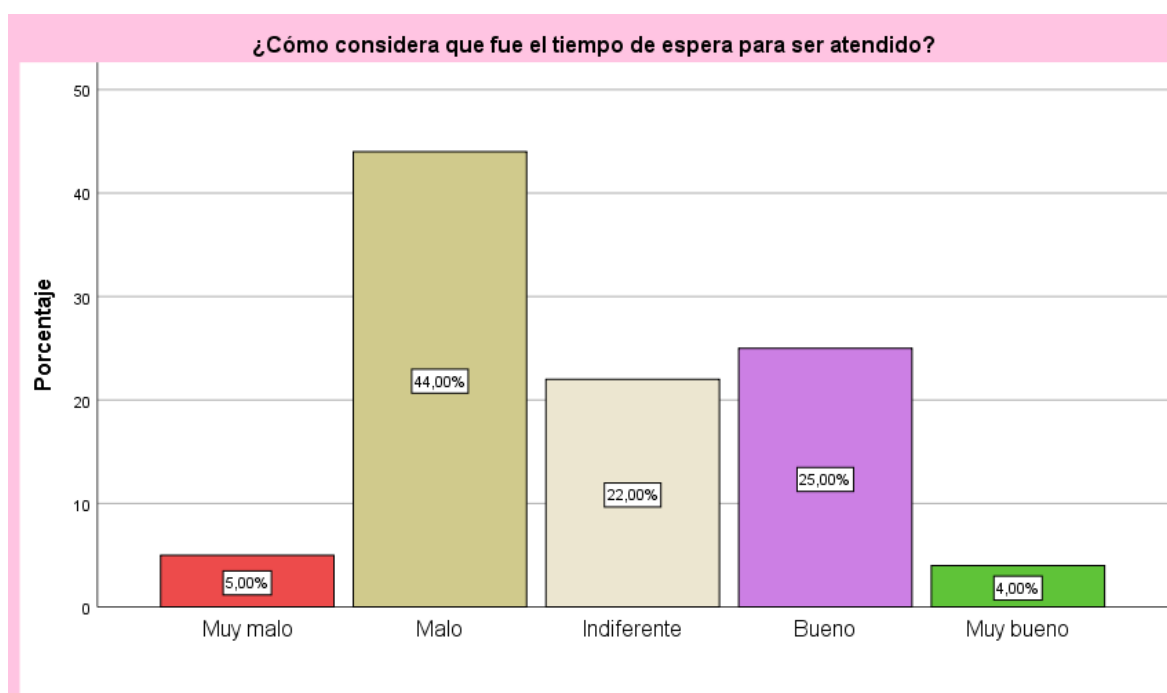
## 2. Encuesta dirigida a los usuarios

**Pregunta 1 – Dimensión: Impacto del liderazgo:** ¿Cómo considera que fue el tiempo de espera para ser atendido?

**Tabla 31** Pregunta 1

¿Cómo considera que fue el tiempo de espera para ser atendido?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	5	5,0	5,0	5,0
	Malo	44	44,0	44,0	49,0
	Indiferente	22	22,0	22,0	71,0
	Bueno	25	25,0	25,0	96,0
	Muy bueno	4	4,0	4,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

**Figura 18** Pregunta 1



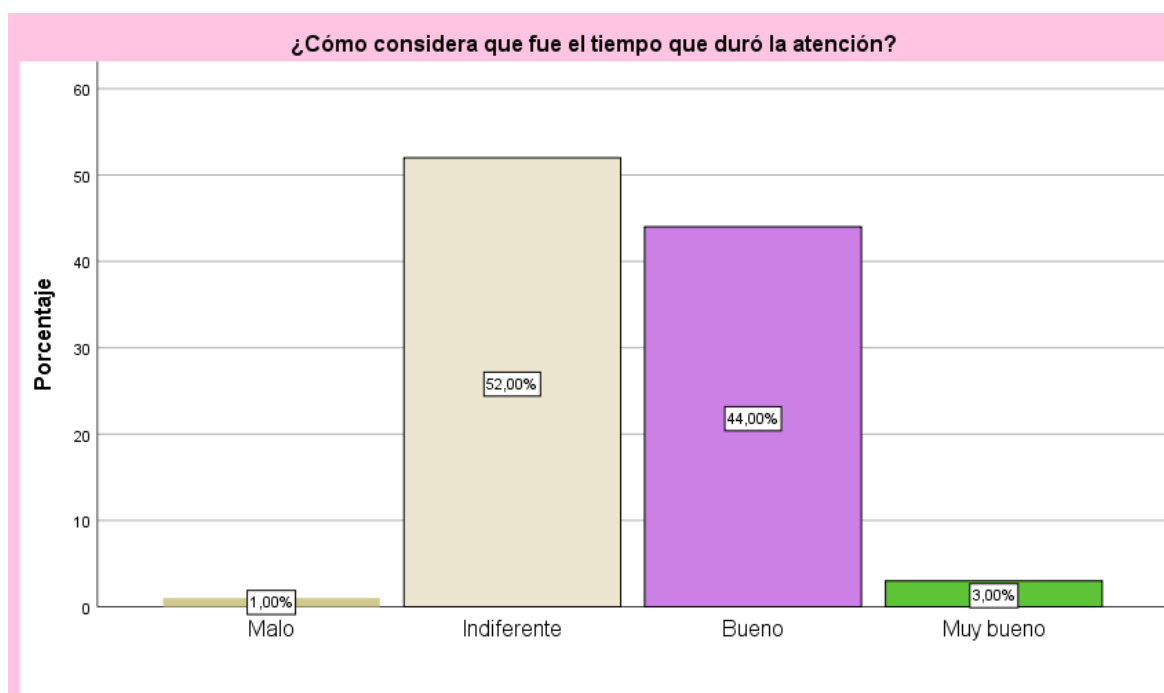
El 44% de los usuarios encuestados considera que el tiempo de espera para ser atendido es malo, mientras que el 25% considera que es bueno, y el 22% se mantiene indiferente. Esta distribución de percepciones sugiere que, una de las deficiencias de la Defensoría de Santa Elena, es el tiempo para atender a los usuarios, lo que afecta la calidad de la atención.

**Pregunta 2 – Dimensión: Impacto del liderazgo: ¿Cómo considera que fue el tiempo que duró la atención?**

**Tabla 32** Pregunta 2

¿Cómo considera que fue el tiempo que duró la atención?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	1,0	1,0	1,0
	Indiferente	52	52,0	52,0	53,0
	Bueno	44	44,0	44,0	97,0
	Muy bueno	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 19** Pregunta 2



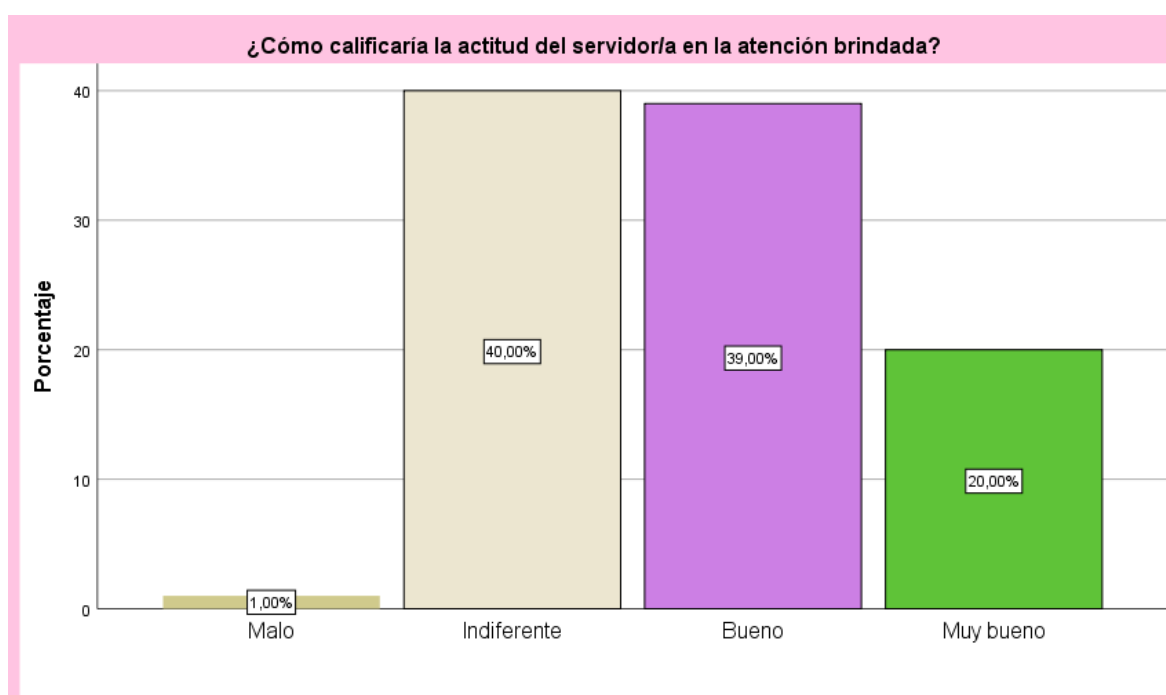
El 52% de los encuestados se mantiene indiferente al tiempo en que duró su atención en la Defensoría, mientras que el 44% lo considera bueno, el 3% muy bueno, y sólo el 1% malo. En la Defensoría de Santa Elena, una vez ingresado el usuario a consultar su situación, el tiempo de atención, generalmente es bueno, sin embargo, se percibe situaciones, en que el usuario debe seguir esperando para ser atendido dentro de la oficina, pues el Defensor está realizando otras actividades laborales.

**Pregunta 3 – Dimensión: Impacto del liderazgo:** ¿Cómo calificaría la actitud del servidor/a en la atención brindada?

**Tabla 33** Pregunta 3

¿Cómo calificaría la actitud del servidor/a en la atención brindada?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	1,0	1,0	1,0
	Indiferente	40	40,0	40,0	41,0
	Bueno	39	39,0	39,0	80,0
	Muy bueno	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 20** Pregunta 3



El 40% de los usuarios se mantiene indiferente ante la actitud del servidor en la atención brindada, mientras que el 39% lo considera bueno, y el 20% muy bueno. Esta percepción sugiere que, los defensores, generalmente, muestran buena actitud al momento de atender consultas, sin embargo, esto depende de la carga de tareas pendientes que tengan en esa semana.

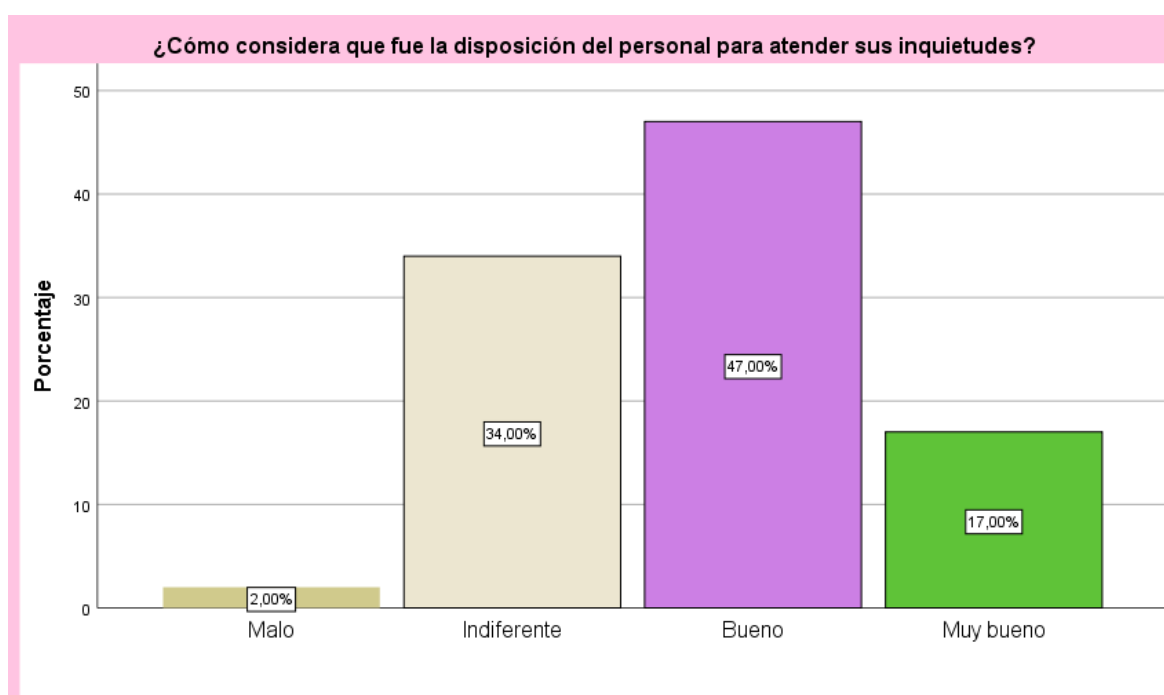
**Pregunta 4 – Dimensión: Capacitación:** ¿Cómo considera que fue la disposición del personal para atender sus inquietudes?

**Tabla 34** Pregunta 4

**¿Cómo considera que fue la disposición del personal para atender sus inquietudes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	2,0	2,0	2,0
	Indiferente	34	34,0	34,0	36,0
	Bueno	47	47,0	47,0	83,0
	Muy bueno	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 21** Pregunta 4



El 47% de los encuestados considera que la disposición del personal para atender las inquietudes es buena, mientras que el 34% se mantiene indiferente. Este resultado indica que, sí existe una predisposición del personal para atención a los usuarios, a pesar de la sobrecarga laboral que estos experimentan.

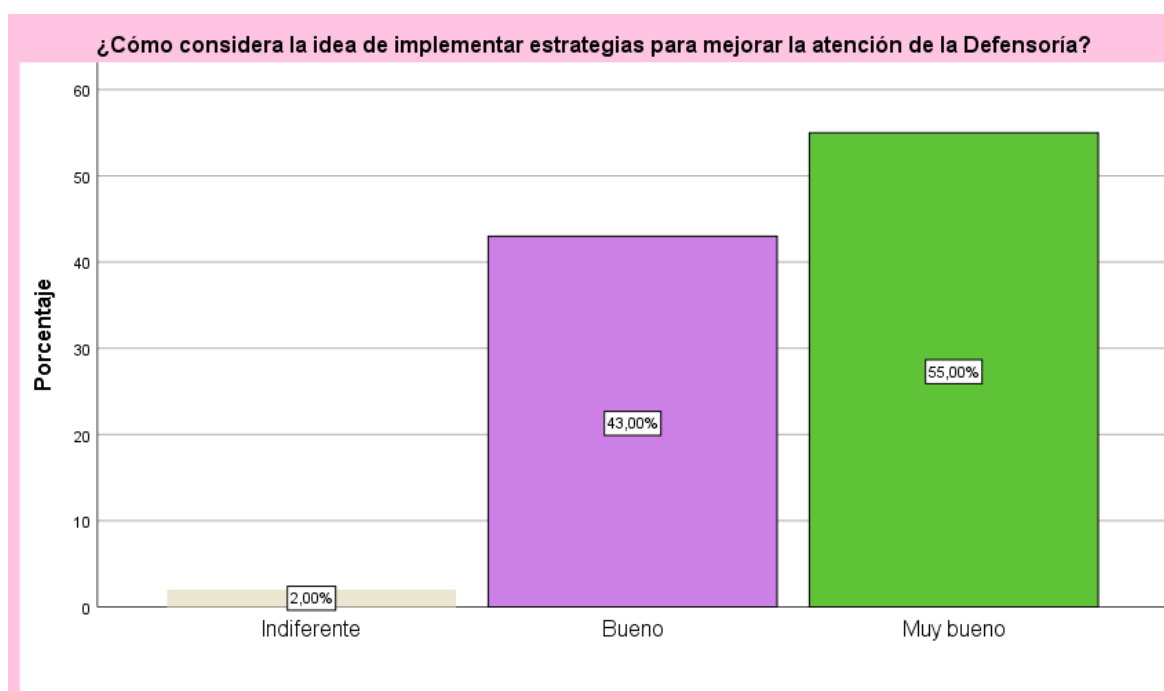
**Pregunta 11 – Dimensión: Estrategias en la gestión del talento humano: ¿Cómo considera la idea de implementar estrategias para mejorar la atención de la Defensoría?**

**Tabla 35** Pregunta 11

**¿Cómo considera la idea de implementar estrategias para mejorar la atención de la Defensoría?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	2	2,0	2,0	2,0
	Bueno	43	43,0	43,0	45,0
	Muy bueno	55	55,0	55,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 22** Pregunta 11



Del total de usuarios encuestados, el 55% considera muy bueno la idea de implementar estrategias para mejorar la atención en la Defensoría, y el 43 % lo considera bueno. Esto indica que tanto los servidores, según los resultados de la encuesta anterior, y los usuarios de la Defensoría, coinciden que, la implementación de estrategias laborales en la gestión del talento humano, para el desarrollo de competencias y la mejora en la calidad de atención, es indispensable, pues constituye un beneficio no sólo para los servidores públicos, sino también para la ciudadanía.

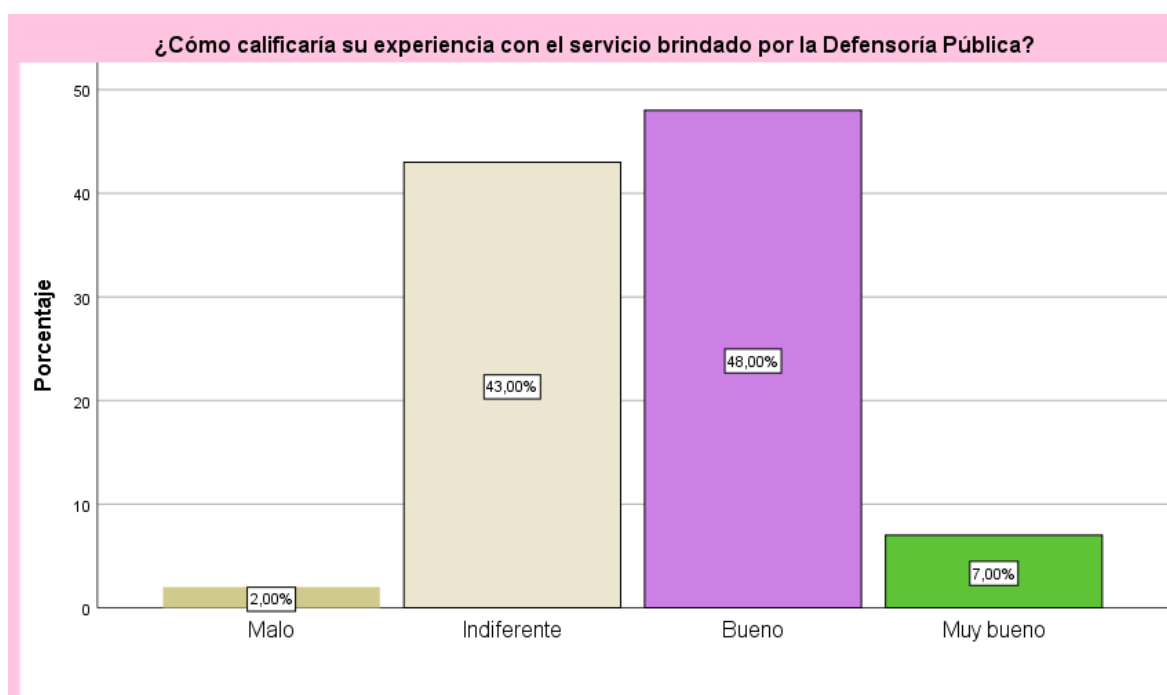
**Pregunta 8 – Dimensión: Cumplimiento de objetivos: ¿Cómo calificaría su experiencia con el servicio brindado por la Defensoría Pública?**

**Tabla 36** Pregunta 8

**¿Cómo calificaría su experiencia con el servicio brindado por la Defensoría Pública?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	2,0	2,0	2,0
	Indiferente	43	43,0	43,0	45,0
	Bueno	48	48,0	48,0	93,0
	Muy bueno	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 23** Pregunta 8



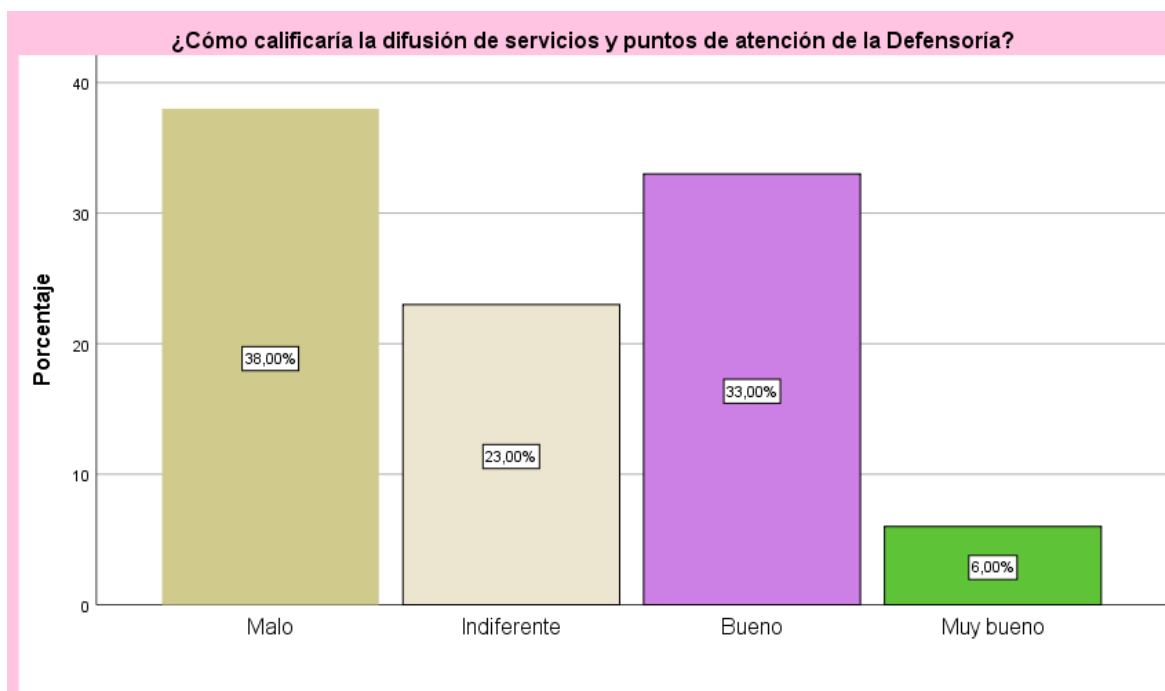
El 48% de los encuestados califican su experiencia con el servicio brindado por la Defensoría como bueno, mientras que el 43% se mantiene neutral. Esta percepción dividida sugiere que, la Defensoría de Santa Elena se esfuerza por brindar un buen servicio, sin embargo, es necesario reforzar estrategias para mejorar el servicio, y los usuarios se sientan satisfechos en la atención brindada.

**Pregunta 9 – Dimensión: Cumplimiento de objetivos:** ¿Cómo calificaría la difusión de servicios y puntos de atención de la Defensoría?

**Tabla 37** Pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	38	38,0	38,0	38,0
	Indiferente	23	23,0	23,0	61,0
	Bueno	33	33,0	33,0	94,0
	Muy bueno	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 24** Pregunta 9



El 38% califica como malo la difusión de servicios y puntos de atención de la Defensoría Pública de Santa Elena, mientras que el 33% lo califica como bueno, y el 23% se mantiene indiferente. Este resultado describe que existe una percepción representativa de deficiencia en el conocimiento de la ciudadanía acerca de los servicios que brinda la Institución y sus puntos de atención.

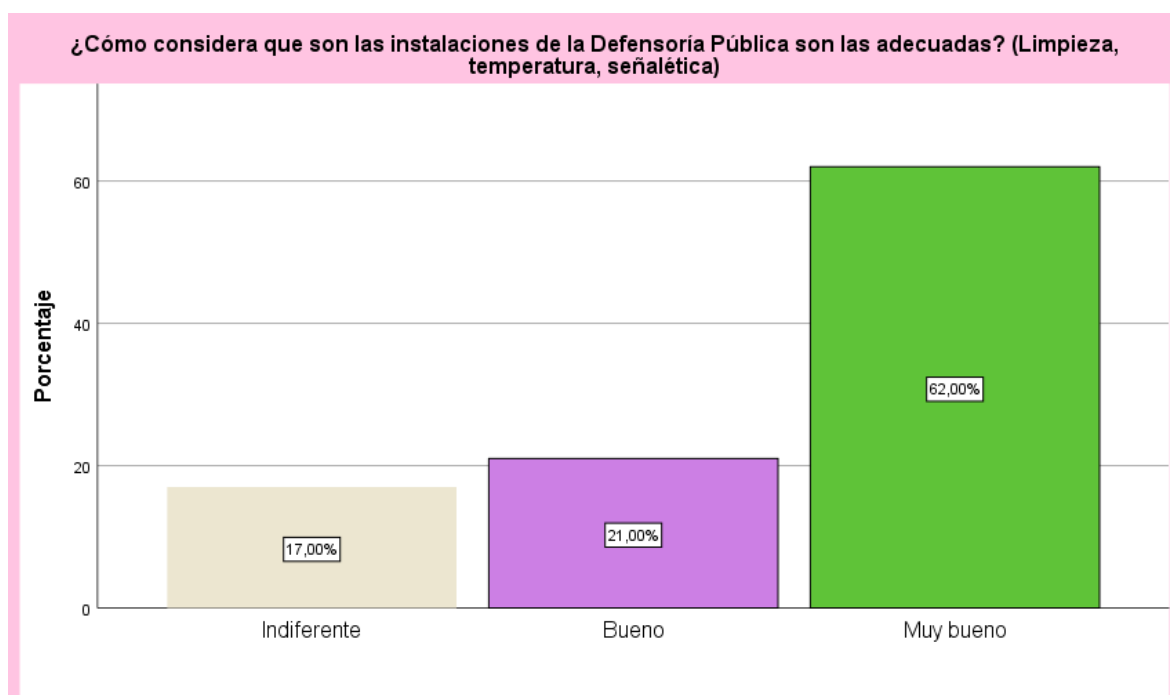
**Pregunta 10 – Dimensión: Cumplimiento de objetivos:** ¿Cómo considera que son las instalaciones de la Defensoría Pública? (Limpieza, temperatura, señalética)

**Tabla 38** Pregunta 10

**¿Cómo considera que son las instalaciones de la Defensoría Pública? (Limpieza, temperatura, señalética)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	17	17,0	17,0	17,0
	Bueno	21	21,0	21,0	38,0
	Muy bueno	62	62,0	62,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 25** Pregunta 10



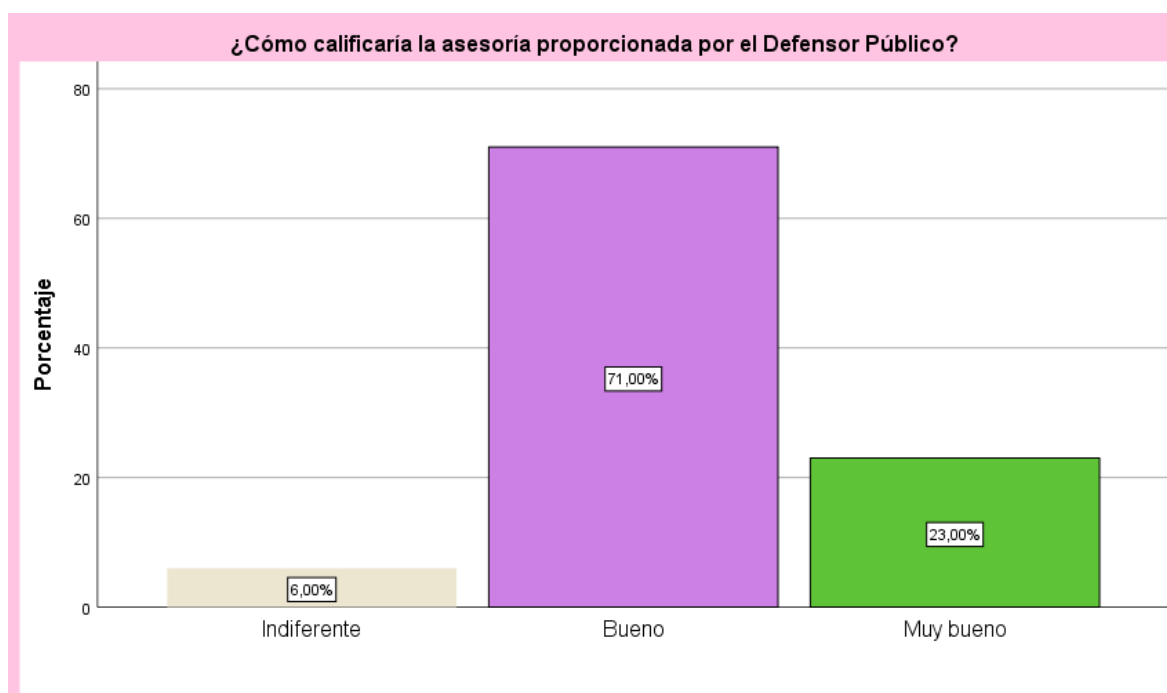
El 62% de los usuarios encuestados considera muy bueno las instalaciones de la Defensoría de Santa Elena, mientras que el 21% lo considera bueno, y el 17% se mantiene indiferente. La Institución cuenta con instalaciones y una infraestructura en buen estado, lo que ayuda a generar un ambiente laboral más positivo.

**Pregunta 6 – Dimensión: Tipos de competencias:** ¿Cómo calificaría la asesoría proporcionada por el Defensor Público?

**Tabla 39** Pregunta 6

¿Cómo calificaría la asesoría proporcionada por el Defensor Público?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	6	6,0	6,0	6,0
	Bueno	71	71,0	71,0	77,0
	Muy bueno	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 26** Pregunta 6



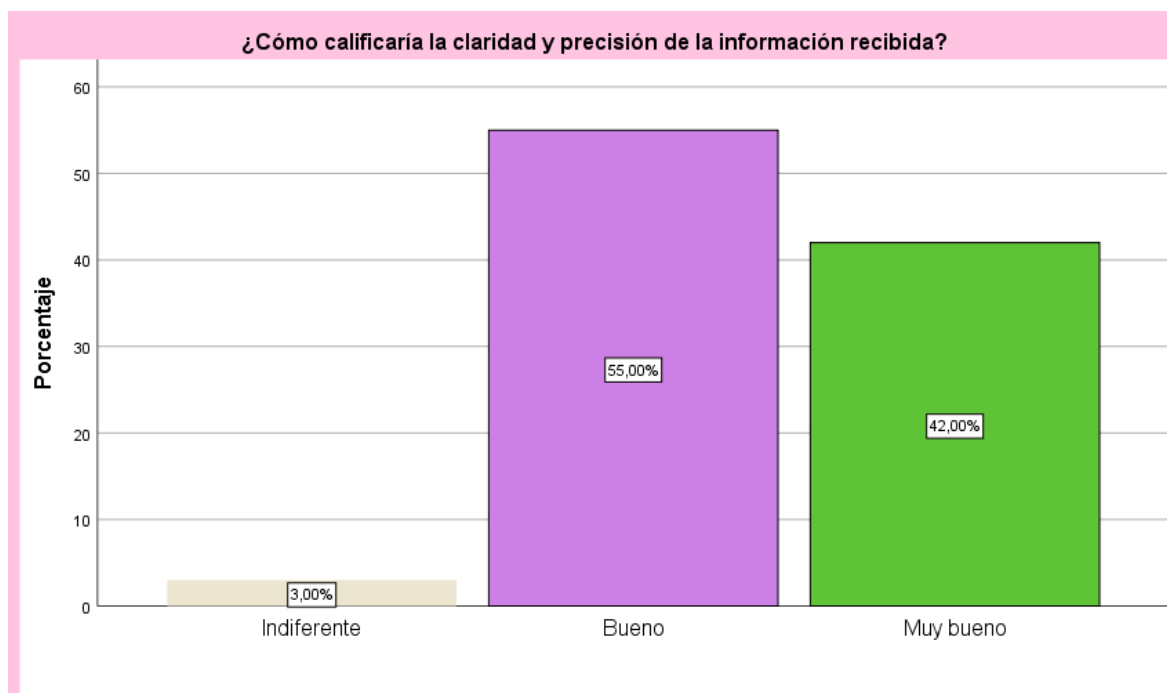
El 71% de los encuestados califica como bueno la asesoría brindada por el Defensor, mientras que el 23% lo califica como muy bueno, y sólo el 6% se mantiene indiferente. Este resultado indica que, el personal tiene conocimiento legal suficiente para brindar asesorías, sin embargo, debe mantenerse en constante actualización de esos conocimientos.

**Pregunta 5 – Dimensión: Tipos de competencias:** ¿Cómo calificaría la claridad y precisión de la información recibida?

**Tabla 40** Pregunta 5

¿Cómo calificaría la claridad y precisión de la información recibida?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	3	3,0	3,0	3,0
	Bueno	55	55,0	55,0	58,0
	Muy bueno	42	42,0	42,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 27** Pregunta 5



El 55% de los usuarios califica como bueno la información recibida en su consulta, el 42% como muy bueno, y el 3% se mantiene indiferente. Esta percepción sugiere que, la información proporcionada por los Defensores en las asesorías, es clara y precisa, lo cual, es un indicador positivo en la atención y servicio brindado por la Defensoría Pública de Santa Elena.

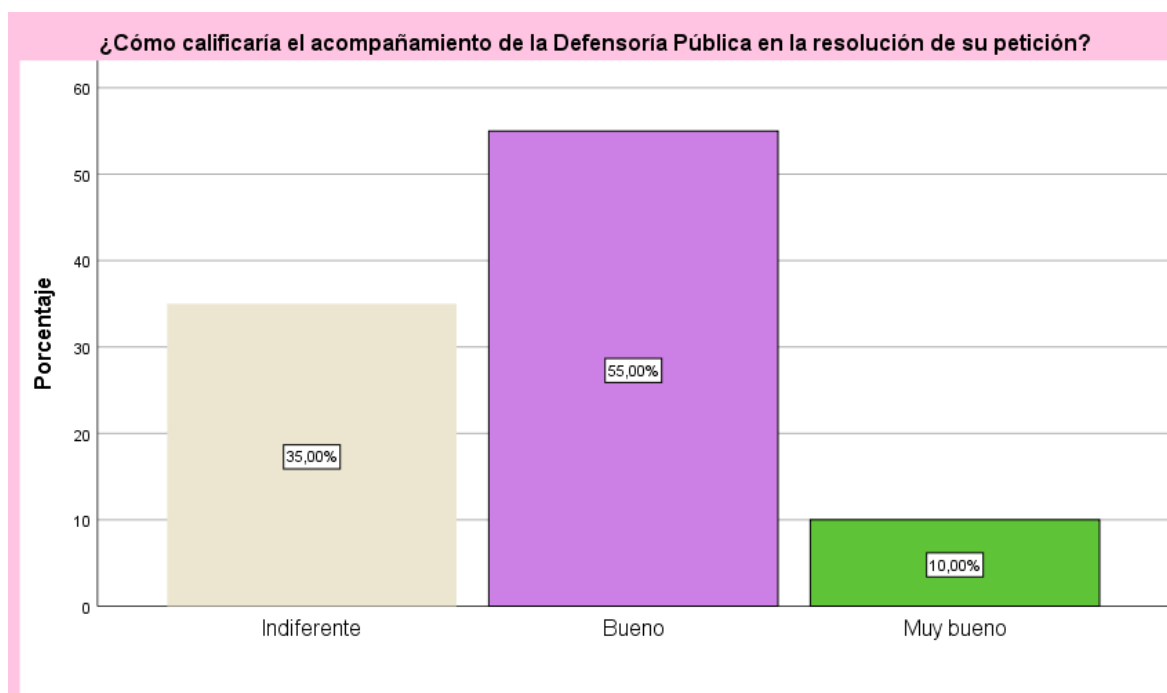
**Pregunta 7 – Dimensión: Habilidades blandas:** ¿Cómo calificaría el acompañamiento de la Defensoría Pública en la resolución de su petición?

**Tabla 41** Pregunta 7

**¿Cómo calificaría el acompañamiento de la Defensoría Pública en la resolución de su petición?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	35	35,0	35,0	35,0
	Bueno	55	55,0	55,0	90,0
	Muy bueno	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Figura 28** Pregunta 7



Del total de usuarios encuestados, el 55% califica como bueno el acompañamiento de la Defensoría Pública de Santa Elena en la resolución del conflicto legal, mientras que el 35% se mantiene indiferente, y sólo el 10% lo califica como muy bueno. Esta distribución revela que, la Defensoría, como institución pública, está preparada para la resolución de conflictos jurídicos de los distintos usuarios que acceden a sus servicios, sin embargo, es necesario reforzar ciertas cuestiones desde la gestión del talento humano, para desarrollar competencias y habilidades en los servidores y, en consecuencia, mejorar la calidad de atención.

### **3.2 Discusión**

De los resultados obtenidos, se evidenció que, en la Defensoría Pública de Santa Elena, se percibe una deficiencia en la aplicación de capacitaciones continuas, de tal forma que, los servidores se puedan seguir preparando, desarrollando competencias, habilidades y actualizando conocimientos. En las encuestas aplicadas, el 60% de los servidores no pudieron responder positivamente ante la existencia de un plan de capacitación continua en la Institución Pública, así como el 20% estuvo en desacuerdo ante las técnicas de capacitación aplicadas, demostrando que, el programa de capacitación aplicado en la Defensoría Pública no cumple con las expectativas de los servidores y su desarrollo profesional. Asimismo, en las entrevistas, se resaltó la escasez de servidores públicos en la institución, por lo que, los Defensores experimentan altos niveles de sobrecarga laboral. Esto repercute directamente en la calidad del servicio que brinda la Defensoría a sus usuarios.

Espinoza (2019), en su trabajo investigativo, reflejó resultados similares, pues afirma que, la deficiencia en el servicio en la Dirección Distrital de Ancash, se debe a una falta de coordinación interinstitucional, escaso número de defensores y deficiencias en las capacitaciones. En sus resultados, el 45,5% de los Defensores Públicos calificaron como medianamente ineficaz el servicio de Defensa Pública, por lo que, el autor concluye que, se deben aplicar capacitaciones a los servidores en temas relacionados a la calidad de atención, y comunicación asertiva con el usuario, así como el acceso a talleres con otras instituciones, a fin de mejorar los canales de comunicación, y se desarrollen conversatorios o cursos relacionados con las competencias de los Servidores.

Lo mismo ocurre en la Defensoría Pública de Santa Elena ya que, debido a la centralización del Departamento de Talento Humano en la ciudad de Quito, esto impide que exista una comunicación interinstitucional, para la aplicación de políticas específicas en la Defensoría de Santa Elena, de acuerdo a las necesidades de quienes la conforman. Esta situación perjudica no sólo el desarrollo de los servidores en sus competencias y habilidades como profesional, sino también en la calidad de atención a la ciudadanía.

Por otro lado, según la información obtenida en las entrevistas, en la Defensoría Pública de Santa Elena, se aplica un liderazgo motivacional por parte de la Directiva y los Servidores, pues la Institución trata de cumplir con sus objetivos organizacionales. En cuanto, a la aplicación de un liderazgo transaccional, la Defensoría no ha establecido incentivos económicos, sin embargo, reconoce las horas extra laboradas con días de

compensación, lo cual debe ser reportado a Quito. Asimismo, aplica ciertos reconocimientos, y planes de carrera para los Servidores destacados. El 50% de los servidores estuvo de acuerdo en que un buen liderazgo influye en la productividad laboral, y lo motiva a desarrollar habilidades. De igual forma, el 70% de los servidores estuvo de acuerdo en que las actividades realizadas después del horario laboral deben ser recompensadas con incentivos adicionales.

Olivar (2022), en los resultados de su artículo científico, estableció que, los líderes y directores transformacionales, deben contribuir al desarrollo de sus instituciones mediante las capacitaciones epistemológicas, pues esto, cada día adquiere más importancia en las organizaciones. De igual manera, esto coincide con los resultados de Mendoza y otros (2021), quienes relacionaron la disminución de desempeño laboral de los servidores del Consejo de la Judicatura de Manabí, con la inefectiva aplicación de liderazgo por parte de los directivos. Los autores concluyeron que la satisfacción laboral de los trabajadores se influenciaba por la inestabilidad de las distintas directivas, siendo este la principal causa de los bajos niveles de desempeño.

Por lo tanto, en esta investigación, se evidenció que, la existencia de distintos tipos de liderazgo en la Defensoría Pública de Santa Elena, como el liderazgo transformacional y transaccional, son fundamentales para el cumplimiento de objetivos organizacionales e individuales, así como para el desarrollo laboral de los colaboradores, pues influyen en los niveles de productividad.

Para los servidores públicos de la Defensoría de Santa Elena, el liderazgo transaccional y el reconocimiento de incentivos es primordial para la motivación en el desempeño laboral. El 70% estuvo de acuerdo que, un plan de incentivos y reconocimientos, elevaría los niveles de productividad. De acuerdo a lo obtenido en las entrevistas, la institución pública no cuenta con un sistema de incentivos económicos, pues los servidores al estar bajo la modalidad de la LOSEP, no se les reconocen horas extras ni suplementarias. A pesar de esto, la Defensoría de Santa Elena, a través de su directiva, aplica ciertas compensaciones como días de descanso, y reconocimientos de becas para que los servidores sigan desarrollándose profesionalmente.

Huayapa (2023), coincide que la satisfacción y desempeño de los servidores disminuyen por la falta de reconocimientos, remuneraciones justas y oportunidades de mejora. Asimismo, Solórzano (2020), en sus resultados evidenció que, los incentivos no

monetarios como los reconocimientos públicos, días de descanso, capacitaciones, influyen significativamente en la gestión laboral. También concluye que, los programas de incentivos motivan a los funcionarios, y los comprometen a cumplir con los objetivos organizacionales. En el ámbito de la Defensoría Pública de Santa Elena, al no poder emplearse incentivos ni recursos económicos, se deben seguir considerando otras alternativas además de las aplicadas, como el refuerzo de capacitaciones continuas, actividades de recreación, dinámicas grupales, entre otros, con el fin de motivar a los servidores en el desarrollo de sus competencias y capacidades.

Según la investigación de Berrones (2023), es necesario el desarrollo integral de una herramienta eficiente para mejorar la atención al usuario en el sistema judicial. La falta de capacitación continua, transparencia, y mecanismos de evaluación de funcionarios, han constituido parte de la ineficiente gestión administrativa, pues no se cuenta con información precisa que permitan, la orientación efectiva y mejora de los planes de capacitación aplicados, afectando la participación ciudadana.

Estos resultados se asemejan a lo obtenido en las entrevistas y encuestas aplicadas en la presente investigación, pues, el 60% de los servidores públicos de la Defensoría de Santa Elena, estuvo de acuerdo en que, es esencial que la institución realice evaluaciones post-capacitación para conocer las competencias y habilidades adquiridas. Esto se debe a que, la mayoría de capacitaciones o cursos aplicados para los Servidores no son obligatorios, por lo tanto, no se aplican regularmente evaluaciones o retroalimentaciones, lo que dificulta, la gestión de información referente a los conocimientos y competencias adquiridos por los funcionarios, así como las posibles mejoras del programa de capacitación.

### **3.3 Conclusiones**

1.- A partir del análisis teórico de los distintos tipos de liderazgo, transformacional y transaccional, así como la aplicación de estos en la Defensoría Pública de Santa Elena, se ha evidenciado el impacto positivo de esta estrategia laboral, para el desarrollo de competencias y la motivación laboral de los Servidores Públicos en la Institución, por lo que es indispensable seguir reforzando estas formas de liderazgo, para propiciar un ambiente laboral más proactivo.

2.- La capacitación continua dentro de las Instituciones Públicas es primordial para el fortalecimiento de competencias de los funcionarios, principalmente para instituciones que brindan servicio a la comunidad. Esta estrategia laboral, en la Defensoría Pública de

Santa Elena, debe aplicarse de tal forma, que los servidores se sientan satisfechos y cómodos al momento de recibir la capacitación, respetando su tiempo de trabajo y necesidades de conocimiento de acuerdo a su área.

3.- Es fundamental contar con un plan estratégico enfocado en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias y habilidades de los servidores públicos, a través de la aplicación de estrategias laborales como la capacitación continua y el liderazgo efectivo, pues se ha demostrado que, tales estrategias fortalecen la competitividad de la Institución, el desempeño laboral de los colaboradores, aumenta los niveles de productividad, y permiten, ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

### **3.4 Recomendaciones**

1.- Con el diagnóstico realizado se pudo evidenciar que, los servidores de la Defensoría Pública de Santa Elena, están medianamente capacitados, por lo tanto, a pesar que se percibe un nivel aceptable de competencia técnica, es recomendable, mejorar ciertos aspectos como la gestión del tiempo, la distribución equitativa de funciones, con el fin de brindar un mejor servicio y optimizar la productividad laboral.

2.- La Defensoría Pública de Santa Elena debe desarrollar un plan estratégico enfocado en el fortalecimiento de competencias y habilidades de los Servidores Públicos, mediante el empleo de estrategias como la capacitación continua y el liderazgo efectivo.

3.- Se recomienda la comunicación y coordinación interinstitucional entre la Defensoría Pública de Santa Elena y el Departamento de Talento Humano centralizado en la Ciudad de Quito, de tal forma que, la Defensoría de Santa Elena pueda, a través de su directiva, aplicar políticas y estrategias que beneficien a la institución y a sus servidores.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

En este capítulo se desarrollará una propuesta de un plan de desarrollo integral de la gestión del talento humano, priorizando el desarrollo continuo de competencias y habilidades de los servidores, desde la aplicación de estrategias laborales, tales como, la capacitación y el liderazgo efectivo, con el fin de mejorar el desempeño y productividad de los funcionarios y, en consecuencia, la calidad del servicio de atención brindado a la ciudadanía.

#### **Título de propuesta**

Propuesta de plan de desarrollo integral del talento humano de la Defensoría Pública de Santa Elena

#### **1. Datos generales**

Institución: Defensoría Pública de Santa Elena

Jurisdicción: Provincia de Santa Elena

Dirección:

- Santa Elena: Calle Quito y Calle Guayaquil, Edificio Judicial de Santa Elena
- La Libertad: Av. Tercera, entre calle 22 y calle 23, barrio Rocafuerte, edificio Vayas Lara, piso 1.
- Manglaralto: Av. Guayaquil, entre Constitución y 24 de Mayo, altos del GAD Parroquial de Manglaralto

Teléfono: 02) 3815270 Ext. 4523

#### **1.1 Directiva**

Director: Mgtr. Ángel Israel Jarrín Sánchez

Asistente director: Abg. Eliana Banessa Núñez Marino

#### **2. Introducción**

Ante la problemática planteada en este proyecto de investigación, y de acuerdo a los resultados obtenidos, es necesaria la implementación de un programa de desarrollo integral de competencias y habilidades de los servidores de la Defensoría Pública de la Provincia de Santa Elena, con el objetivo de mejorar la productividad laboral y el servicio de atención y defensa proporcionado a los usuarios.

Esta propuesta implica el desarrollo de acciones concretas relacionadas con la capacitación continua en temáticas acorde a las necesidades de la Institución, a la formación de líderes, y al mejoramiento del servicio brindado. De igual manera, las capacitaciones aplicadas estarán orientadas para el desarrollo continuo de competencias de los servidores, con el fin de mejorar el servicio público, que brindan los funcionarios en el patrocinio de sus causas.

Es indispensable la coordinación interinstitucional entre la directiva de la Defensoría pública de Santa Elena con el Departamento de Talento Humano centralizado en la Ciudad de Quito, pues esto, facilitará la implementación de la propuesta. De esa forma, la propuesta del plan repercutirá directamente en el fortalecimiento de competencias de los servidores públicos y, en la calidad del servicio brindado por parte de la Defensoría Pública de Santa Elena.

Para la elaboración de esta propuesta, se contará con la información de datos obtenidos de los instrumentos aplicados en el proyecto de investigación, así como del análisis de dichos datos. Además, se tendrá en cuenta la información brindada por parte de expertos profesionales del área, en relación a los temas de capacitación y formas de ejecución.

### **3. Justificación**

#### **Teórica**

El servicio de la Defensoría Pública de la Provincia de Santa Elena corresponde a la defensa gratuita de personas en condiciones de vulnerabilidad (económico, social, cultural). La Defensoría Pública, en términos generales, “busca brindar servicios de patrocinio, técnico y gratuito, con el fin de garantizar el acceso a la justicia a las personas” (Plan estratégico institucional 2020-2025, 2020, pág. 26).

Asimismo, es importante recalcar que unos de los objetivos estratégicos de la Institución, a nivel nacional, son el de contribuir al fortalecimiento del servicio para el ejercicio de derechos de los ciudadanos, en coordinación con la garantía de acceso a los servicios de la Defensoría, así como reforzar la gestión del talento, en temas de capacitación, evaluación y retroalimentación de los servidores (Defensoría Pública del Ecuador, 2020).

Para Vilatuña & Liccioni (2024), el proceso de formación y capacitación de forma continua, a todos los servidores públicos, es fundamental para toda Institución, pues recalca

lo que menciona Tamayo (2019), se debe reforzar el proceso de capacitación de los funcionarios, de tal forma que, se garantice un desarrollo integral, no sólo de la Institución y de quienes la conforman, sino de toda la sociedad. Para esto, es necesario, gestionar la administración pública, desde los criterios de sostenibilidad, competitividad, y productividad, pues así se garantiza la eficiencia y eficacia de los recursos y servicios.

“La profesionalización se considera ser un proceso integral que incluya la formación, el desarrollo y la evaluación de los servidores públicos con el fin de promover su excelencia y la construcción de una carrera profesional digna” (Vilatuña & Liccioni, 2024, pág. 243). Ante esto, se entiende que, el desarrollo de carrera de los servidores, debe partir desde la gestión del talento humano, cumpliendo con lo dispuesto por la normativa legal, de capacitar continuamente a los funcionarios, siendo un trabajo en conjunto, del Estado, la Institución y los Servidores. Esto da paso al mejoramiento del desempeño laboral, y de la calidad del servicio brindado.

Siguiendo esta idea, para Castro & Delgado (2020), el fortalecimiento de estrategias como la capacitación y la adopción de políticas en pro de la Institución Pública y sus servidores, son esenciales para perfeccionar la calidad de los servicios, el desarrollo de competencias técnicas y transversales, relacionadas con el ámbito laboral, a nivel individual y colectivo.

Por otro lado, se ha demostrado que el liderazgo efectivo influye en la motivación y desempeño del servidor público, alcanzando altos niveles de productividad. Hameduddin & Engbers (2022), menciona que la relación más estudiada es el efecto del liderazgo en la motivación del servicio público, basándose en la teoría del aprendizaje social, la cual establece la importancia de los roles de liderazgo como modelos para el desarrollo laboral. A partir de que los líderes o directores son percibidos como ejemplos en el ámbito profesional, los subordinados emulan esos comportamientos, con el fin de alcanzar la productividad y motivación necesaria para cumplir con las funciones del servicio público.

La calidad del servicio público, parte de la gestión del talento humano y el desarrollo continuo de los servidores en materias concernientes a las funciones de cada colaborador. Para Corrales (2022), la calidad del servicio está estrechamente vinculada con la satisfacción de los usuarios, puesto que, si el servicio ha alcanzado óptimos niveles de productividad y eficacia, la percepción de los usuarios será positiva ante la atención brindada.

Un servicio al cliente de buena calidad por parte de la Institución, podría mejorar su reputación, la satisfacción al cliente, generar lealtad de los clientes y tener empleados involucrados con los procesos institucionales (Pincay & Parra, 2020). Esto subraya la importancia de la mejora continua en el servicio de atención que se brinda a la ciudadanía, sobre todo, cuando se trata de instituciones públicas, pues de eso depende, la confiabilidad y percepción de las personas con los organismos del Estado.

Ahora, desde la perspectiva legal, la Defensoría Pública como institución nacional, tiene la obligación de capacitar continuamente a los defensores públicos, a través de la Escuela Defensorial, así lo establece el Art. 16 de la Ley Orgánica de la Defensoría Pública:

Art.16.- Especialización, formación continua y capacitación de las y los defensores públicos. – A fin de garantizar la especialización en las diferentes materias, dotar de herramientas técnicas jurídicas en lo concerniente a la defensa, la necesidad de formación continua y capacitación para el cumplimiento de los objetivos de esta Ley, la Defensoría Pública contará con la Escuela Defensorial como organismo de especialización, formación y capacitación que planificará e implementará cursos generales o especializados en las modalidades presencial, semipresencial, a distancia o virtual, de conformidad con la ley que regula la Función Judicial. (Ley Orgánica de la Defensoría Pública, 2021, pág. 11)

En este sentido, la Defensoría Pública es un organismo que debe contar con un personal preparado para la defensa técnica, especializado en la materia, pues de lo contrario, se estaría vulnerando el derecho a la defensa de la persona que lo requiere. Ante esto Cisneros & Flores (2022), señala que la Institución Defensorial debe contar con el personal suficiente y especializado, sin embargo, en la práctica diaria, no se cuenta con el suficiente personal, e incluso la defensa se vuelve mecánica, perjudicando el estado de los usuarios. El defensor público, debe estar capacitado de tal forma que, desarrolle responsabilidad profesional, y acompañe a su patrocinado en todas las fases del proceso, desde la asesoría personalizada, el seguimiento del proceso, hasta la resolución del conflicto legal, además de establecer las estrategias jurídicas necesarias para velar los derechos e intereses del usuario.

## **Práctica**

El servicio de la Defensoría Pública de Santa Elena está dirigido a la ciudadanía, para cumplir con la defensa de sus derechos constitucionales, por lo tanto, el funcionario público debe estar integralmente capacitado, no sólo en conocimiento técnico, sino también, desarrollar continuamente habilidades transversales, ya que esto, repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido.

Actualmente, existen ciertas deficiencias en el servicio de la Defensoría de Santa Elena, pues los usuarios deben esperar mucho tiempo para ser atendidos. Además, la sobrecarga laboral, por el número deficiente de defensores, influye en la espera y calidad del servicio.

Por lo tanto, este plan de desarrollo integral, proporcionará a la Institución Pública alternativas de soluciones prácticas, partiendo de la gestión del talento humano, cuyos resultados tendrán efecto directo hacia la ciudadanía, beneficiarios de la atención brindada por parte de la Defensoría Pública de Santa Elena.

## **Normativa**

El marco legal orientado al servicio de la Defensoría Pública de Santa Elena, y a la capacitación continua de servidores públicos:

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley Orgánica de la Defensoría Pública
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público
- Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación

## **4. Fundamentación**

La presente propuesta se fundamenta en estrategias aplicadas en entornos laborales similares, enfocadas en el desarrollo continuo de competencias y habilidades de los servidores públicos de la función judicial. Espinoza (2019), en su trabajo de investigación propone un plan para mejorar el servicio de Defensa Pública de la Dirección Distrital de Ancash, el cual incluye acciones orientadas a la formación continua del defensor público, y al fortalecimiento de la comunicación entre instituciones jurisdiccionales, con el fin de mejorar la administración pública y el servicio que brinda el Distrito Judicial.

De igual forma, para la realización de esta propuesta, se consideró el Plan nacional de formación y capacitación del sector público 2022-2025 (2022), el cual contiene varias directrices y estrategias para el desarrollo integral de los servidores. Dicho plan propuesto por el Estado impulsa la gestión efectiva del sector público, mediante el proceso de capacitación y formación del talento para el fortalecimiento de las competencias laborales, siempre y cuando estén orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. Estas estrategias empleadas promueven no sólo una administración eficiente, sino también servicios públicos de calidad.

Asimismo, la Defensoría Pública cuenta con un Plan estratégico institucional 2020-2025 (2020), enfocado en la gestión misional, administrativa, y financiera de la institución. Este plan brindó información acerca de la situación real de la Defensoría Pública a nivel nacional, pues en lo económico, el presupuesto está centralizado en la matriz administrativa, sin embargo, se espera que en el futuro se pueda descentralizar los recursos a fin de que las Defensorías Provinciales ejecuten acciones a favor de la gestión del talento y la institución.

Por otra parte, en el plan estratégico de la Defensoría Pública se hace referencia a la escasa capacitación profesional, por lo que, uno de sus objetivos estratégicos es “fortalecer la gestión institucional con prioridad en capacitación, evaluación y tecnificación de los servidores” (Plan estratégico institucional 2020-2025, 2020, pág. 38). La Defensoría Pública reconoce la necesidad de capacitación continua a los servidores a nivel nacional, por lo que, la presente propuesta se fundamenta en esa necesidad institucional focalizado en la Provincia de Santa Elena.

Estos planes estratégicos institucionales contribuyeron a la creación de la presente propuesta, adaptándose a la realidad de la institución provincial. Esta propuesta de desarrollo integral está orientado al mejoramiento del servicio que brinda la Defensoría Pública de Santa Elena, a partir de estrategias laborales como la capacitación continua y la aplicación de un liderazgo efectivo

## **5. Objetivos**

### **General**

Aplicar el plan de desarrollo integral para el fortalecimiento de competencias técnicas y transversales de los servidores públicos, mediante la implementación de estrategias

laborales, para la optimización del desempeño laboral y el mejoramiento del servicio brindado en la Defensoría Pública de Santa Elena.

### **Específicos**

- Contribuir al fortalecimiento de las competencias técnicas y transversales de los servidores públicos de la Defensoría de Santa Elena, a través de la capacitación continua.
- Incrementar el liderazgo transformacional y transaccional en la Defensoría Pública de Santa Elena, mediante la realización de talleres y sistemas de compensaciones.
- Mejorar la calidad de atención de la Defensoría Pública de Santa Elena, enfocándose en la gestión del tiempo y en la satisfacción de los usuarios.
- Alcanzar el apoyo y coordinación interinstitucional con la Dirección de Talento Humano de la Ciudad de Quito, para la viabilidad operativa del plan de desarrollo integral propuesto.

### **6. Acciones concretas**

Para la continuidad del plan, y respondiendo a las necesidades de la Defensoría Pública de Santa Elena, para la mejora desempeño aboral y del servicio brindado, se propone la siguiente matriz de actividades:

**Tabla 42**

***Matriz del plan de desarrollo integral del talento humano de la Defensoría Pública de Santa Elena***

<b>Fortalecimiento de competencias técnicas y transversales</b>							
<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Resultado esperado</b>			
Deficiente capacitación técnica a servidores	Actualizar conocimientos técnicos relacionados al área de trabajo	-Cursos de argumentación jurídica -Talleres prácticos de litigación oral -Plataformas de e-learning (derecho social y penal)	Servidores Públicos Escuela Defensorial Escuela de la Función Judicial	Desarrollo continuo e integral de competencias técnicas para mejorar el desempeño de los servidores.			
Ineficiente capacitación de competencias transversales	Desarrollar habilidades transversales de los Servidores Públicos	-Talleres para mejorar la comunicación y trabajo en equipo -Charlas sobre la resolución de conflictos	Servidores Públicos Dirección Provincial	Mejora y desarrollo de habilidades esenciales para alcanzar altos niveles de productividad			
Deficiencia en la atención y comunicación con el usuario	Mejorar la comunicación con el usuario, y gestionar el tiempo de atención	-Conversatorios de comunicación asertiva y atención al cliente	Servidores Públicos	Mejor atención y servicio a los usuarios			
<b>Liderazgo transformacional y transaccional</b>							
Sobrecarga laboral por escasez de servidores	Optimizar el desempeño y funciones de los servidores	-Talleres enfocados en la motivación y trabajo colaborativo -Distribución equitativa de funciones	Servidores Públicos Dirección Provincial	Reducción de trabajo asignado a los servidores Motivación constante por parte del líder (Director)			
Deficiente organización en el uso de compensaciones	Mejorar la gestión de incentivos (días de compensación)	-Establecer políticas internas para el uso correcto de compensaciones	Director Defensoría Pública de Santa Elena Asistente TTHH Santa Elena	Mejor organización y aplicación de políticas claras para el otorgamiento de			

		-Reuniones con la Directiva de TTHH-Quito para la facilidad de implementación de las políticas	Dirección TTHH- Quito	Compensaciones a los servidores.
Ineficiente evaluación post-capacitación.	Aplicar evaluaciones para identificar áreas de mejora y el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos.	-Coordinar un plan de evaluación junto con las capacitaciones aplicadas -Definir metas mensuales para cada servidor (N° de audiencias y turnos de flagrancia).	Director Defensoría Pública de Santa Elena Asistente TTHH Santa Elena Defensores Públicos	Mejor gestión y control administrativo del personal, facilitando la evaluación de desempeño, mejora continua y la aplicación de reconocimientos o compensaciones.
<b>Calidad de atención a usuarios</b>				
Deficiencia en el tiempo de atención al usuario.	Mejorar la gestión del tiempo y brindar un servicio de calidad.	Capacitaciones orientadas en la gestión del tiempo, atención al usuario y resolución de conflictos. -Aplicar turnos para atender a los usuarios de forma ordenada	Servidores Públicos Dirección Provincial	Servicio de calidad al usuario
Desconocimiento de los servicios y puntos de atención	Difundir los servicios y puntos de atención de la Institución	-Participar en charlas para promover los puntos de atención y servicios de la Defensoría -Entregar folletos y guías informativas a los usuarios acerca de los beneficios de la Institución	Servidores Públicos	Comunidad informada acerca de la Institución
Desactualización de encuestas de satisfacción (ya no se aplica)	Implementar una encuesta de satisfacción actualizada para conocer los comentarios y percepciones de los usuarios	-Aplicación de una encuesta de satisfacción (formulario en línea) -Implementar un sistema de quejas y recomendaciones	Director Defensoría Pública de Santa Elena Asistente TTHH Santa Elena	La Institución identifica áreas de mejora y fortalece la calidad en la atención brindada.

---

**Coordinación interinstitucional**

Inaplicabilidad de políticas internas por centralización	Planificar en conjunto con la Dirección de TTHH-Quito la implementación de estrategias en la Defensoría de Santa Elena	Mesas técnicas interinstitucionales entre Santa Elena y la sede central	Director Defensoría Pública de Santa Elena Asistente TTHH Santa Elena Dirección TTHH- Quito	Mejor toma de decisiones en cuanto a la aplicación de políticas en beneficio de la Institución
Deficiente comunicación interinstitucional	Mejorar la comunicación interna para el seguimiento de políticas implementadas	Uso de herramientas digitales para la comunicación constante	Director Defensoría Pública de Santa Elena Asistente TTHH Santa Elena Dirección TTHH- Quito	Mejor comunicación interna
Escaso presupuesto para implementación de políticas (capacitaciones)	Asignar presupuesto para la formación continua	Conversatorios y mesas técnicas para la coordinación de recursos y costos.	Director Defensoría Pública de Santa Elena Asistente TTHH Santa Elena Dirección TTHH- Quito	Presupuesto viable para la implementación de estrategias y políticas internas

## 7. Recursos y costos

Para la ejecución del plan de desarrollo integral del talento humano de la Defensoría Pública de Santa Elena, se debe tomar en cuenta el siguiente esquema de los recursos y presupuesto necesarios. Cabe recalcar que el siguiente esquema es una propuesta basada en la matriz de acciones concretas, y puede ser modificable de acuerdo a la realidad actual de la Institución.

**Tabla 43**

### *Recursos y costos para la implementación del plan – Año 2025*

<b>Recursos humanos</b>			
<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle de recurso</b>	<b>Costo (USD)</b>
Capacitadores expertos	5	Con experiencia en litigación, argumentación jurídica, derecho social y penal	\$2,000
Consultores en liderazgo	1	Taller de liderazgo transformacional y transaccional	\$550
Facilitador en servicio al cliente	1	Conversatorios para mejorar la gestión de tiempo, comunicación y atención al usuario	\$500
Facilitador en desarrollo de competencias transversales	1	Talleres prácticos para mejorar el trabajo colaborativo, comunicación, resolución de conflictos	\$550
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 3,600</b>
<b>Recursos materiales</b>			
Materiales didácticos para capacitaciones presenciales	40	Manuales y libros para 10 servidores	\$200
Espacio físico (alquiler / si aplica)	8	Alquiler por cada sesión (\$150)	\$1,200
Refrigerios por cada sesión	144	Participantes y capacitadores (\$4.00 c/u)	\$576
Materiales de proyección (alquiler / si aplica)	8	Proyector, laptop, micrófono	\$400
Folletos informativos	400	Guías informativas para la ciudadanía	\$1,000
Sistema de retroalimentación	1	Buzón de quejas y sugerencias	\$50
<b>Subtotal</b>			<b>\$3,426</b>
<b>Recursos digitales</b>			
Plataformas virtuales (capacitaciones en línea)	6 meses	Licencia en plataformas (Zoom/Teams)	\$300
Plataformas e-learning	2	Cursos asincrónicos adaptables al tiempo de cada servidor	\$500
Encuesta de satisfacción	1	Formulario en línea	0
<b>Subtotal</b>			<b>\$800</b>

<b>Coordinación interinstitucional</b>				
Reuniones virtuales		6	Coordinación mensual	0
Seguimiento y evaluación	y	1	Análisis de resultados del plan Implementación de Software de seguimiento y gestión	\$500
<b>Subtotal</b>				<b>\$500</b>

**Tabla 44**

*Costo total estimado del plan*

<b>Recurso</b>	<b>Costo total</b>
Recursos humanos	\$3,600
Recursos materiales	\$3,426
Recursos digitales	\$800
Coordinación interinstitucional	\$500
<b>TOTAL</b>	<b>\$8,326</b>

**8. Cronograma**

El cronograma de actividades para el desarrollo del presente plan, en beneficio de la Defensoría Pública de Santa Elena, se realizará de acuerdo a lo que disponga la Dirección Provincial en conjunto con la Dirección de Talento Humano de la ciudad de Quito. Cada actividad, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se realizará de forma semanal y continua, a partir del mes de septiembre del año en curso.

**Tabla 45**

*Cronograma*

<b>Objetivo</b>	<b>Septiembre</b>				<b>Octubre</b>				<b>Noviembre</b>				<b>Diciembre</b>		
	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>
Planificar en conjunto con la Dirección de TTHH-Quito la implementación de estrategias en la Defensoría de Santa Elena			X												
Asignar presupuesto para la formación continua				X											
Actualizar conocimientos				X			X			X		X			X

técnicos relacionados al área de trabajo					
Desarrollar habilidades transversales de los Servidores Públicos		X			
Mejorar la comunicación con el usuario, y gestionar el tiempo de atención		X			
Optimizar el desempeño y funciones de los servidores			X		X
Mejorar la gestión de incentivos (días de compensación)	X				
Aplicar evaluaciones para identificar áreas de mejora y el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos.		X			
Mejorar la gestión del tiempo y brindar un servicio de calidad.		X			
Difundir los servicios y puntos de atención de la Institución			X	X	X
Implementar una encuesta de satisfacción actualizada para conocer los comentarios y percepciones de los usuarios		X			
Mejorar la comunicación interna para el seguimiento de políticas implementadas	X			X	X

## 9. Seguimiento del programa

El seguimiento del plan de desarrollo integral del talento humano de la Defensoría Pública de Santa Elena, estará monitoreado y evaluado constantemente por la Dirección Provincial en conjunto con la Dirección de Talento Humano de la ciudad de Quito.

**Tabla 46**

### *Seguimiento del programa*

<b>Fortalecimiento de competencias técnicas y transversales</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Mes / Semana</b>
Actualizar conocimientos técnicos relacionados al área de trabajo	Cursos	Desarrollo continuo e integral de competencias técnicas para mejorar el desempeño de los servidores.	Septiembre / Semana 3
	Talleres		Octubre / Semana 3
			Noviembre / Semana 2
			Noviembre / Semana 4
			Diciembre / Semana 2
Desarrollar habilidades transversales de los Servidores Públicos	Talleres Charlas	Mejora y desarrollo de habilidades esenciales para alcanzar altos niveles de productividad	Octubre / Semana 1
Mejorar la comunicación con el usuario, y gestionar el tiempo de atención	Conversatorios	Mejor atención y servicio a los usuarios	Septiembre / Semana 4
<b>Liderazgo transformacional y transaccional</b>			
Optimizar el desempeño de las funciones de los servidores	Talleres y Distribución equitativa de funciones	Reducción de trabajo asignado a los servidores Motivación constante por parte del líder (Director)	Octubre / Semana 2
			Noviembre / Semana 3
Mejorar la gestión de incentivos (días de compensación)	Establecer políticas internas	Mejor organización y aplicación de políticas claras para el otorgamiento de compensaciones a los servidores.	Septiembre / Semana 1
Aplicar evaluaciones para identificar áreas de mejora y el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos	Coordinar plan de evaluación Definir metas mensuales	Mejor gestión y control administrativo del personal, facilitando la evaluación de desempeño, mejora continua y la aplicación de reconocimientos o compensaciones.	Septiembre / Semana 2
<b>Calidad de atención a usuarios</b>			
Mejorar la gestión del tiempo y brindar un servicio de calidad.	Capacitaciones Aplicación de turnos para atención	Servicio de calidad al usuario	Septiembre / Semana 4

Difundir los servicios y puntos de atención de la Institución	Charlas de entrega folletos informativos	Comunidad informada acerca de la Institución	Octubre / Semana 1 Noviembre / Semana 1 Diciembre / Semana 1
Implementar una encuesta de satisfacción actualizada para conocer los comentarios y percepciones de los usuarios	Aplicación de encuesta de implementación de sistema de recomendaciones	La Institución identifica áreas de mejora y fortalece la calidad en la atención brindada.	Septiembre / Semana 2
<b>Coordinación interinstitucional</b>			
Planificar en conjunto con la Dirección de TTHH-Quito la implementación de estrategias en la Defensoría de Santa Elena	Mesas técnicas	Mejor toma de decisiones en cuanto a la aplicación de políticas en beneficio de la Institución	Septiembre / Semana 1
Mejorar la comunicación interna para el seguimiento de políticas implementadas	Uso de herramientas digitales	Mejor comunicación interna	Septiembre / Semana 1 Octubre / Semana 4 Noviembre / Semana 4 Diciembre / Semana 3
Asignar presupuesto para la formación continua	Conversatorios	Presupuesto viable para la implementación de estrategias y políticas internas	Septiembre / Semana 2

## 10. Beneficios del programa

Esta propuesta pretende beneficiar a la Defensoría Pública de Santa Elena, y de todos quienes la conforman, desde la Dirección Provincial, los Defensores Públicos, hasta los usuarios que acceden a sus servicios.

Con la implementación de la propuesta, la Institución contará con un personal más capacitado, y encaminado a ofrecer un servicio de calidad. Esto permitirá fortalecer la competitividad e imagen de la Defensoría, aumentando los niveles de productividad y mejorando la eficiencia en su gestión institucional. Además, la comunicación interinstitucional con la sede central del Departamento de Talento Humano, proporcionará las facilidades para el establecimiento de políticas y estrategias internas alineadas a las necesidades de la Institución Provincial.

Los beneficiarios directos de esta propuesta serán los servidores públicos de la Defensoría de Santa Elena, pues podrán acceder a capacitaciones de modalidad presencial y

virtual, especializados en la litigación y argumentación jurídicas, así como a materias enfocadas en su área de trabajo, como el derecho social y penal. De igual forma, podrán desarrollar habilidades de liderazgo efectivo, y capacidades para mejorar el servicio de atención al usuario, la gestión del tiempo, y la motivación continua.

Por otro lado, los beneficiarios de una Institución fortalecida con un personal idóneo y capacitado, serán los usuarios que acceden diariamente a los servicios de asesoría y patrocinio que brinda la Defensoría Pública de Santa Elena. Los clientes recibirán una atención caracterizada por la calidad, agilidad y capacidad técnica para resolver conflictos jurídicos. Esto permitirá que, la ciudadanía tenga una percepción más positiva en cuanto al acceso a la Institución, sus servicios y beneficios, generando una confianza con el servicio público y al acceso gratuito a la justicia.

## **11. Viabilidad**

Para la viabilidad e implementación de la presente propuesta, se requerirá, en primera instancia, la aprobación del Director Provincial de la Defensoría Pública de Santa Elena. Para tal efecto, se presentará los resultados de la investigación realizada (análisis de datos obtenidos, recomendaciones y propuesta para el mejoramiento continuo de los servidores y la calidad en la atención que brindan a los usuarios).

Por consiguiente, una vez aprobado, dependerá la aplicación de la misma, por la Dirección General de la Defensoría Pública, en conjunto con la Dirección de Talento Humano de la Sede Central, quienes otorgarán la viabilidad del plan y la evaluación para su ejecución.

## Bibliografía

- Alvarado, J. (2024). Desafíos legales en Ecuador: la vulneración del debido proceso por limitaciones en el acceso a la defensa técnica del defensor público. *Maestro y Sociedad*, 21(1), 419-427.  
<https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6382>
- Arboleda, A., López, A., Cano, K., Vega, P., & Becerra, E. (2021). *Impacto del liderazgo, capacitación, inducción y entrenamiento del personal en el desempeño de las actividades laborales en la empresa PUMA CHILE S.P.A.* Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/42003/Aflopezv.pdf?sequence=1>
- Arenas, A., & Bayón, J. (2021). Desarrollo del talento humano para líderes de la gerencia financiera del servicio integrado de administración tributaria. *Razón Crítica*(10), 275-293. <https://doi.org/https://doi.org/10.21789/25007807.1682>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. (E. C. EIRL, Ed.) Arequipa, Perú: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. (E. C. EIRL, Ed.) Arequipa, Perú: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Arrobo, E. (2022). *Unidad de talento humano y capacitaciones en los servidores públicos del Consejo Nacional para la Igualdad de Pueblos y Nacionalidades*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas. Quito: Universidad Central del Ecuador.  
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ff11ef97-5004-4e4d-880c-1ce21cfdc9fc/content>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* (Vol. Registro Oficial 449). Montecristi, Manabí, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador. <https://www.defensa.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\_act\_ene-2021.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Registro Oficial.

[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAAb.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf)

Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*.

[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.4\\_reg\\_losep.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf)

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de la Defensoría Pública*. Quinto Suplemento del Registro Oficial No.452.

<https://www.funcionjudicial.gob.ec/resources/pdf/ley%20de%20la%20Defensoria%20publica.pdf>

Ayala, M., Vallejo, M., & Poveda, A. (19 de mayo de 2021). Tipos de liderazgo y acciones del líder. Su relación con el resultado alcanzado por las pymes de la ciudad de Guayaquil. *Centro Sur*(E3), 455-468.

<https://www.centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/142>

Bedoya, J., Garrón, J., & Mendoza, J. (2022). *La motivación del talento humano una estrategia empresarial para aumentar la productividad en la organizaciones colombianas*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/85ac2f9e-303a-4fda-8192-9c69b1486cd8/content>

Berrocal, F., Alonso, M., & Ramírez, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*(26), 111-129.

<https://doi.org/https://doi.org/10.24965/gapp.i26.10813>

Berrones, J. (2023). *Modelo de gestión para la prestación eficiente de servicios judiciales de primera línea en Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Ambato, Oficina de Posgrados. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6ee451f3-f0bf-4792-ba74-a7f383985793/content>

- Calle, M. (2022). La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017. *Industrial Data*, 24(2), 217-247. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.20971>
- Calle, S. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7016](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016)
- Carreño, D. (2021). "Sistema de incentivos basado en evaluación de desempeño". PROYECTO DE TITULACIÓN, ESPOL Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Guayaquil. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/53509/1/T-111605%20CARRE%C3%91O%20DANNY.pdf>
- Carrizosa, E. (2019). Las competencias transversales para la empleabilidad y su integración en la educación universitaria. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y Derecho del empleo*, 7(1), 81-114. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26035w/Las%20competencias%20transversales%20para%20la%20empleabilidad.pdf>
- Casasempere, A., & Vercher, M. (2020). Análisis documental bibliográfico. Obteniendo el máximo rendimiento a la revisión de la literatura en investigaciones cualitativas. *Nuevas tendencias en investigación cualitativa*, 4, 247-257. <https://doi.org/https://doi.org/10.36367/ntqr.4.2020.247-257>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. (I. Published, Ed.) [https://books.google.com/cu/books/about/Gesti%C3%B3n\\_de\\_Talento\\_Humano.html?id=F4lbzgEACAAJ](https://books.google.com/cu/books/about/Gesti%C3%B3n_de_Talento_Humano.html?id=F4lbzgEACAAJ)
- Cisneros, J., & Flores, L. (2022). Derecho a la defensa en Defensoría Pública. Caso: Tribunal Penal de Cuenca, primer semestre 2020. *IUSTITIA SOCIALIS*, 7(1), 145-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/racji.v7i1.1769>

- Condori, P. (2020). *Universo, población, muestra*. aacademica.org:  
<https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Corrales, N. (2022). “*Calidad del servicio en el sector público y su relación con la satisfacción de los usuarios externos*”. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato: Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/de924aa0-9f92-42e9-afec-0f84f5495595/content>
- Davies, E. (2022). Importancia del clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(49), 147-151.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19842>
- Defensoría Pública. (2021). *Defensoría Pública del Ecuador*. Defensoría Pública del Ecuador: [https://www.defensoria.gob.ec/?page\\_id=22770](https://www.defensoria.gob.ec/?page_id=22770)
- Defensoría Pública del Ecuador. (2020). *Plan estratégico institucional 2020-2025*.  
[https://www.defensoria.gob.ec/wp-content/uploads/2021/08/Actualizacion\\_pei\\_2020\\_2025-1.pdf](https://www.defensoria.gob.ec/wp-content/uploads/2021/08/Actualizacion_pei_2020_2025-1.pdf)
- Demera, E., & Bravo, M. (2024). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del Distrito 13D11 Salud, Ecuador. *Reincisol*, 3(6), 6211-6233.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)6211-6233](https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)6211-6233)
- Durán, S., & Martínez, H. (2020). Capacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud. *Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR*. ISSN: 2737-6273, 3(6), 2-15.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.46296/gt.v3i6.0013>
- Espinoza, J. (2019). *Propuesta de mejora del servicio de Defensa Pública de la Dirección Distrital de Ancash, 2018*. Universidad César Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38501>
- Fleitas, M., & Hernández, L. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones: Una herramienta eficaz dentro de la empresa. *Revista RECUS*, 4(2), 24-32.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7149185.pdf>
- Garavito, Y., Villamizar, A., & Castañeda, L. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: Una revisión de la literatura académica. *INNOVA*

- Research Journal*, 9(3), 1-24.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2531>
- García, F., Corell, A., Abella, V., & Grande, M. (2020). La evaluación online en la educación superior en tiempos de la COVID-19. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 21(26). <https://doi.org/https://doi.org/10.14201/eks.23086>
- Gaspar, M. (Agosto de 2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo de Conocimiento*, 6(8), 319-329. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>
- González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51), 54-74.  
<https://www.redalyc.org/journal/646/64673386003/64673386003.pdf>
- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173.  
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International public management journal*, 25(1), 86-119.  
<https://doi.org/https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10967494.2021.1884150?needAccess=true>
- Hidalgo, Y., Hernández, Y., & Leyva, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias Holguín*, 26(1), 74-83.  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.pdf>
- Huayapa, R. (2023). *Gestión de talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de una Sede del Poder Judicial del Estado, Lima-2023*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Lima: Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/121675/Huayapa\\_QR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/121675/Huayapa_QR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Jhangiani, R., Chiang, I.-C., Cuttler, C., & Leighton, D. (2022). *Visión general de la investigación no experimental*. [https://espanol.libretexts.org/https://espanol.libretexts.org/Ciencias\\_Sociales/Psicologia/Libro%3A\\_M%C3%A9todos\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_en\\_psicolog%C3%ADa\\_\(Jhangiani%2C\\_Chiang%2C\\_Cuttler\\_y\\_Leighton\)/06%3A\\_Investigaci%C3%B3n\\_no\\_experimental/6.02%3A\\_Visi%C3%B3n\\_general\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_no\\_experimental](https://espanol.libretexts.org/https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Psicologia/Libro%3A_M%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n_en_psicolog%C3%ADa_(Jhangiani%2C_Chiang%2C_Cuttler_y_Leighton)/06%3A_Investigaci%C3%B3n_no_experimental/6.02%3A_Visi%C3%B3n_general_de_la_investigaci%C3%B3n_no_experimental)
- Jiménez, M. (2021). *Trabajo en equipo en el ámbito laboral: beneficios y desafíos*. FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES. UNIVERSIDAD PONTIFICIA. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/61338/TFG-Jimenez%20Estades%2c%20Marta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., & Carvalhais, E. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64-73. <https://coodes.upr.edu/cu/index.php/coodes/article/view/222>
- Lara, A. (2023). *Análisis de las habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos para el éxito gerencial en el Sector Público*. Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/8993fb7f-7a15-408a-b9ff-5c220c7231eb/content>
- Lemus, S. (2020). *Aportes de la formación en el método analítico al ejercicio clínico psicológico, según egresados de la Universidad EAFIT*. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/ae7f5e2b-6437-437e-b2b3-0eba65047777/content>
- León, J. (2019). *Influencia de la motivación y el trabajo en equipo en el ambiente laboral productivo, aplicación del modelo OKR's*. Requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/405d1cf5-0230-47ef-b9aa-0e1b7d1ee94b/content>

- Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Loayza, E., & Rodríguez, J. (2024). *Retroalimentación en el desempeño laboral de los trabajadores de sector de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, 2023*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad San Ignacio de Loyola, FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/64105725-7ddf-4847-adb0-0408261b90a8/content>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Manosalvas, L., Tobanda, A., Manosalvas, C., & Quevedo, D. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso Provincia de Pastaza. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1393>
- Mariño, G., & Franco, N. (2020). El paradigma del liderazgo transaccional y transformacional. *Repositorio Institucional UPTC*, 151-153. <https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/488eabc6-806f-4e9a-8ef6-77461f98055c/content>
- Medina, B., Palacios, W., & Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Revista Boletín Redipe*, 10(6), 305-317. <https://doi.org/https://doi.org/10.36260/rbr.v10i6.1327>
- Mendoza, P., Cruz, K., Rezabala, Y., & Saltos, W. (2021). Aspectos fundamentales que inciden el desempeño laboral. Caso: Consejo de la Judicatura de la Provincia de Manabí, Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(1), 111-125. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588566096009/588566096009.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2014). *Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación*.

[https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_pan\\_4\\_SERCOP\\_1.1.1\\_norm\\_for\\_capa.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_pan_4_SERCOP_1.1.1_norm_for_capa.pdf)

- Ministerio del Trabajo. (2022). *Plan nacional de formación y capacitación del sector público 2022-2025*. IAEN. [https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/3-Plan-Nacional-de-Formacion-y-Capacitacion-2022-2025\\_V3.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/3-Plan-Nacional-de-Formacion-y-Capacitacion-2022-2025_V3.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Miño, J., & Vizquete, M. (2023). La importancia del liderazgo en las instituciones. *Revista de la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 16(1), 156-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.24133/AGE.VOL16.N01.2023.12>
- Moreno, E., Cuesta, Ó., & Gómez, F. (2022). Análisis de las tendencias temáticas y propósitos de formación de los programas ofrecidos para directivos docentes en Colombia. *Zona Proxima*, 37, 80-98. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/zp.37.373.004>
- Murillo, R. (2020). *Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia*. Universidad del Rosario. Bogotá: Repositorio Institucional E-docUR. [https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336\\_30221](https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_30221)
- Noriega, A. (2023). Manejo del talento humano y el desempeño de rol en la productividad laboral: una revisión sistemática. *TecnoHumanismo*, 3(3), 117-139. <https://doi.org/https://doi.org/10.53673/th.v3i3.240>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Sinergia*, 11(2), 166-173. [https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Olivar, J. (2022). Liderazgo tranformacional en la función de la gerencia visionaria en el Poder Judicial. *Revista Científica Gerens*, 10(10), 70-79. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rgerens/article/view/1867>
- Ospina, W. (2023). Importancia sobre el desarrollo del talento humano basado en competencias. *Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Administración de Empresas, Barrancabermeja*. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/48548>

- Pacherrez, J., & Marrufo, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.184](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184)
- Perdigón, R., & Pérez, M. (2022). Herramientas de código abierto para el análisis estadístico en investigaciones científicas. *Academia de Ciencias de Cuba*, 12(3), 1-10.  
[https://www.researchgate.net/publication/366367465\\_Open\\_source\\_tools\\_for\\_statistical\\_analysis\\_in\\_scientific\\_research](https://www.researchgate.net/publication/366367465_Open_source_tools_for_statistical_analysis_in_scientific_research)
- Pérez, K., & Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2023000200006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2023000200006&lng=es&tlng=es).
- Pérez, M. (2019). La competitividad del talento humano en el ámbito empresarial. *Revista Crecer Empresarial: Journal of Management and Development*, 1(1), 46-57.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.25054/25905007.1323>
- Pincay, Y., & Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(3), 1118-1142.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539747>
- Ponce, L., & Gómez, S. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, Provincia de Manabí. *Dominio de las ciencias*, 7(2), 1129–1154.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1851>
- Ramírez, R., Santamaria, M., Cano, D., Polo, N., & Molina, C. (2021). Aproximaciones a la gestión de competencias del talento humano: Una revisión teórica. *Opción*, 37(96), 244-259. <https://www.redalyc.org/journal/310/31070032010/html/>
- Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

- Rodríguez, J., Pérez, M., Álvarez, L., & Palomino, G. (2021). Gestión por competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2897-2907. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.496](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496)
- Rojas, J., & Reyes, J. (2024). Estrategias para mejorar la competitividad a través de la gestión del talento humano en organizaciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6496-6503. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12844](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12844)
- Romero, L., & Salcedo, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *SIGNOS*, 11(2), 99-117. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/24631140.5084>
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates Por La Historia*, 9(2), 147–181. <https://doi.org/https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Santander, E., & Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Sarmiento, M. (2024). Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *MQRInvestigar*, 8(2), 1820-1841. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1820-1841>
- Silva, R., Pino, F., & Gonzalez, D. (2022). Resolución de conflictos – estrategias a emplear en pymes en la ciudad de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 8272-8295. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3996](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3996)
- Simari, E. (2021). Liderazgo transformacional. Revisión de la literatura. *Revista Científica UCMB*, 1(1), 78-84.
- Solórzano, K. (2020). *Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura*. Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano, Universidad Pontificia Católica del Ecuador, Esmeraldas. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/e45bae2d-cef8-4c5a-b80f-ae35386dd163>

- Tenorio, J. (2021). Habilidades sociales y su relación con el liderazgo en estudiantes universitarios de psicología e ingeniería. *Socialium*, 5(2), 43-54.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.2.811>
- Torres, Á. (2022). *Defensa Pública como garantía para el acceso a la justicia* (Edición Especial ed.). Ecuador: Defensoría Pública del Ecuador.  
<http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3855>
- Ugalde, J., & Soto, L. (2022). Desarrollo de competencias técnicas en la práctica de la ingeniería en la revolución industrial 4.0. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 398-410.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.167>
- Van, Y., Commisso, C., Flynn, J., Griffiths, M., & Guziak, J. (2024). Evolución del liderazgo para impulsar el rendimiento humano. Los líderes organizacionales y los miembros de la dirección pueden desempeñar un rol crítico en el camino hacia el logro de resultados organizacionales y humanos. *Tendencias Globales de Capital Humano 2024*, 105-113. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/about-deloitte/articulos/tendencias-globales-de-capital-humano-2024.html>
- Vargas, M., & Lara, D. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. *Ciencia Latina*.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6056/9188>
- Veliz, K., & Llanos, M. (2021). La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas: Coordinación Zonal 5 – Salud – Ecuador. *Revista científica ECOCIENCIA*, 8(5), 19–39.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.85.542>
- Vilatuña, V., & Liccioni, E. (2024). Políticas públicas, capacitación y profesionalización de los servidores públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Unidad de estudio GAD Ibarra 2023. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 237-250.  
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2515>
- Villalta, S. (Septiembre de 2022). Defensa Pública Penal y personal institucional. *Revista del Defensor*(15), 365-366. <https://www.idpp.gob.gt/images/Biblioteca-virtual/Revistas/11.%20REVISTA%20revision%20final%2006.09.2022.pdf>

Vizcaíno, P., Maldonado, I., & Cedeño, R. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

Vorecol. (28 de agosto de 2024). *La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación del desempeño*. (E. d. Vorecol, Editor) vorecol: <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-la-importancia-de-la-retroalimentacion-en-los-procesos-de-evaluacion-del-desempeno-2450>

## Anexo 1

### *Operacionalización de variables*

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>General:</b>	<b>Independiente (X)</b>		
Las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena	Estrategias laborales	X1 Impacto del liderazgo	X1.1 Productividad X1.2 Motivación X1.3 Liderazgo Transformacional X1.4 Liderazgo Transaccional
		X2 Capacitación	X2.1 Competitividad X2.2 Técnicas de Capacitación
		X3 Estrategias en la gestión del talento humano	X3.1 Integración de liderazgo y capacitación X3.2 Formación de líderes X3.3 Plan de capacitaciones continuas X3.4 Reconocimiento de Incentivos
<b>Específicas:</b>	<b>Dependiente (Y)</b>		
- El liderazgo efectivo impacta en el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.	Desarrollo de Competencias	Y1 Cumplimiento de Objetivos	Y1.1 Desempeño individual y colectivo Y1.2 Evaluación post-capacitación Y1.3 Retroalimentación
-La capacitación continua contribuye al fortalecimiento de las competencias para la gestión efectiva en la Defensoría Pública de Santa Elena.		Y2 Tipos de Competencias	Y2.1 Competencias Técnicas Y2.2 Competencias Transversales
- La integración de estrategias en la gestión de talento humano maximiza el desarrollo de competencias en la Defensoría Pública de Santa Elena.		Y3 Habilidades blandas	Y3.1 Comunicación efectiva Y3.2 Trabajo en equipo Y3.3 Resolución de conflictos

## Anexo 2

### *Matriz de consistencia*

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>General</b>	<b>Independiente (X)</b>	<b>X1</b> Impacto del liderazgo	<b>X1.1</b> Productividad <b>X1.2</b> Motivación <b>X1.3</b> Liderazgo Transformacional <b>X1.4</b> Liderazgo Transaccional
¿De qué manera las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena?	Analizar de qué manera las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.	Las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena	Estrategias laborales	<b>X2</b> Capacitación	<b>X2.1</b> Competitividad <b>X2.2</b> Técnicas de Capacitación
				<b>X3</b> Estrategias en la gestión del talento humano	<b>X3.1</b> Integración de liderazgo y capacitación <b>X3.2</b> Formación de líderes <b>X3.3</b> Plan de capacitaciones continuas <b>X3.4</b> Reconocimiento de Incentivos
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Dependiente (Y)</b>	<b>Y1</b> Cumplimiento de Objetivos	<b>Y1.1</b> Desempeño individual y colectivo <b>Y1.2</b> Evaluación post-capacitación <b>Y1.3</b> Retroalimentación
- ¿Cuál es el impacto del liderazgo en el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena?	- Determinar el impacto del liderazgo en el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la	- El liderazgo efectivo impacta en el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la	Desarrollo de Competencias	<b>Y2</b> Tipos de Competencias	<b>Y2.1</b> Competencias Técnicas <b>Y2.2</b> Competencias Transversales

<p>- ¿En qué medida la capacitación contribuye al fortalecimiento de las competencias para la gestión efectiva en la Defensoría Pública de Santa Elena?</p> <p>- ¿Qué estrategias en la gestión de talento humano mejorarían el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena?</p>	<p>Defensoría Pública de Santa Elena.</p> <p>- Establecer en qué medida la capacitación contribuye al fortalecimiento de las competencias para la gestión efectiva en la Defensoría Pública de Santa Elena</p> <p>- Proponer estrategias en la gestión de talento humano para el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.</p>	<p>Defensoría Pública de Santa Elena</p> <p>- La capacitación contribuye al fortalecimiento de las competencias para la gestión efectiva en la Defensoría Pública de Santa Elena</p> <p>- La integración de estrategias en la gestión de talento humano maximiza el desarrollo de competencias y habilidades de los Servidores Públicos en la Defensoría Pública de Santa Elena.</p>	<p><b>Y3</b> Habilidades blandas</p>	<p><b>Y3.1</b> Comunicación efectiva  <b>Y3.2</b> Trabajo en equipo  <b>Y3.3</b> Resolución de conflictos</p>
--	---	--	--------------------------------------	---

### Anexo 3

#### *Cronograma de actividades*

ACTIVIDADES	MES	ABRIL							MAYO							JUNIO						
	DIA	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	FECHA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ASPECTOS PRELIMINARES																						
INTRODUCCIÓN																						
CUERPO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN																						
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO																						
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO																						
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN																						
CONCLUSIONES																						
RECOMENDACIONES																						
PROPUESTA																						
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS																						
ANEXOS																						

## Anexo 4

### *Presupuesto del trabajo de investigación*

<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Laptop	\$ 350
Impresora	\$350
Hojas de encuestas	\$10
Movilización	\$50
Recolección de información	\$80
<b>Total</b>	<b>\$840</b>

## **Anexo 5**

### ***Fundamentación legal***

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 234 incorpora a la formación de los servidores públicos como una responsabilidad estatal, al disponer que:

El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

De igual manera, como parte de los derechos de los ciudadanos, la Carta Magna establece que: “Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Por otro lado, las instituciones públicas y privadas que presten servicios públicos deberán implementar sistemas de satisfacción:

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación. El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP en relación a los procesos de formación, determina en el Art. 23, literal q que son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos “recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades” (Ley Orgánica de Servicio Público, 2016).

El artículo 71 de la citada Ley señala que para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de calidad “el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua

de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación” (Ley Orgánica de Servicio Público, 2016).

El artículo 73 de la ley ibidem señala que:

La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación. (Ley Orgánica de Servicio Público, 2016)

Esta disposición busca garantizar que el Estado pueda contar con los aportes de los servidores públicos en los que se ha invertido recursos para su proceso de formación o capacitación, en los puestos que desempeñan con eficiencia y productividad, así como coadyuvar en los procesos de transformación y fortalecimiento en los servicios que presta la Administración Pública.

La LOSEP, en el literal g) del artículo 51, señala que entre las competencias del Ministerio del Trabajo está el “establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación; así como coordinar la ejecución de programas de capacitación” (Ley Orgánica de Servicio Público, 2016).

En relación a las atribuciones y responsabilidades que tienen las UATH, la LOSEP dispone en el artículo 52, literales i) y p):

i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio (del Trabajo), sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional, y, p) “Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continua del Servicio Público. (Ley Orgánica de Servicio Público, 2016)

La Ley Orgánica de la Defensoría Pública establece en su Art. 5 los principios de la institución

Art. 5.- Principios. - (...) 1. Garantista: La Defensoría Pública y la red complementaria de defensa jurídica garantizan, el derecho a la defensa y el acceso a la justicia de sus

usuarios. Los servicios se orientan a una defensa efectiva y oportuna. 2. Gratuidad. - Los servicios de asesoría, asistencia legal y patrocinio o mediación que se regulen en esta Ley son gratuitos. Las personas usuarias no pagan ningún rubro o costo por concepto de honorarios profesionales. (...) 5. Justicia especializada. - La asesoría, asistencia legal y patrocinio de la Defensoría Pública y los servicios de la Red Complementaria a la Defensa Jurídica Pública será especializada, en casos de violencia intrafamiliar, sexual, crímenes de odio y en procesos que involucren a niñas, niños, adolescentes, jóvenes, personas con discapacidad, adultas mayores y personas que, por sus particularidades, requieren una mayor protección. (Ley Orgánica de la Defensoría Pública, 2021)

La Ley de la Defensoría Pública además establece los derechos de las personas usuarias en el Art. 11:

Art. 11.- Derechos y deberes de las personas usuarias del servicio de asesoría, asistencia legal y patrocinio gratuito.- Son derechos de las personas usuarias del servicio de asesoría, asistencia legal y patrocinio gratuito que brinda la Defensoría Pública y la Red Complementaria, los siguientes: a) Ser atendido con respeto y eficiencia; b) Conocer en todo momento y con oportunidad, a través de los medios establecidos para el efecto, el estado de las causas o casos sujetos a patrocinio o asesoría jurídica, según corresponda; c) Recibir una defensa técnica, idónea, oportuna, ininterrumpida durante todo el proceso hasta su culminación y archivo; d) Procurarle reserva y confidencialidad sobre el caso motivo del patrocinio o asesoría jurídica gratuita, excepto cuando la información entregada por la defensora o defensor público tenga fines estadísticos; e) Orientación e información eficaz sobre el servicio de patrocinio y asesoría; f) A solicitar, de manera fundamentada, el cambio de defensora pública o defensor público asignado para su patrocinio o asistencia legal; y, g) Los demás establecidos en los instrumentos

internacionales de derechos humanos, la ley y la reglamentación interna de la Defensoría Pública. (Ley Orgánica de la Defensoría Pública, 2021)

En cuanto al proceso de capacitación y formación continua de los servidores, la ley ibidem establece que en la Defensoría Pública en coordinación con la Escuela Defensorial:

Art. 16.- Especialización, formación continua y capacitación de las y los defensores públicos.- A fin de garantizar la especialización en las diferentes materias, dotar de herramientas técnicas jurídicas en lo concerniente a la defensa, la necesidad de formación continua y capacitación para el cumplimiento de los objetivos de esta Ley, la Defensoría Pública contará con la Escuela Defensorial como organismo de especialización, formación y capacitación que planificará e implementará cursos generales o especializados en las modalidades presencial, semipresencial, a distancia o virtual, de conformidad con la ley que regula la Función Judicial. Los procesos de especialización, formación y capacitación a las defensoras y defensores públicos y demás servidores de la Defensoría Pública, se realizarán bajo criterios de pertinencia, igualdad de género y equidad. Los planes, programas y proyectos de capacitación aprobados por las servidoras y servidores en la Escuela Defensorial serán considerados para el ingreso, evaluación, promoción y categorización que realice el Consejo de la Judicatura. (Ley Orgánica de la Defensoría Pública, 2021)

En el Art.195 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público se define al proceso de formación y capacitación como:

(...) un conjunto de políticas y procedimientos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación

y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo. (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2016)

En tal sentido, debe entenderse que la formación es un derecho irrenunciable de los servidores públicos, que demanda responsabilidad y compromiso para aportar en la construcción de un Estado que responda de manera incluyente, eficiente y práctica a las necesidades de la ciudadanía

Los artículos 201 y 202 del mismo Reglamento, establecen las responsabilidades que tienen las UATH de las instituciones públicas, de elaborar los planes y programas de capacitación para su personal. Al respecto, el artículo 201 determina que:

La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio del Trabajo. (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2016)

Adicionalmente, el artículo 202, establece:

Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo. Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria. (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2016)

En el artículo 203 del reglamento, establece la obligatoriedad de las UATH de realizar el seguimiento a los procesos de capacitación desarrollados en la institución, los cuales estarán sujetos a las disposiciones que dicte el Ministerio del Trabajo:

Durante la ejecución de los programas de capacitación, las UATH tendrán la responsabilidad de realizar el seguimiento de la capacitación, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la norma que para el efecto emita el Ministerio del Trabajo, observándose las necesidades institucionales. (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2016)

La Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, contiene disposiciones claras y precisas para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de capacitación, orientados a potencializar al talento humano, por parte de las UATH y del Ministerio del Trabajo. En este sentido, la Norma Técnica define su objeto en el artículo 1:

Establece los mecanismos normativos y técnicos que permitan las Unidades de Administración del Talento Humano-UATH de las instituciones públicas planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de formación y capacitación, orientados a adquirir, desarrollar y potencializar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de las y los servidores públicos para el ejercicio de sus puestos de trabajo. (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014)

En el artículo 3 se define al proceso de formación y capacitación como: “El conjunto de políticas y procedimientos que permite a las y los servidores públicos fortalecer sus competencias, en función de los perfiles exigibles de los puestos establecidos sobre la base de los objetivos institucionales y de Estado” (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014).

El artículo 7 de la citada norma menciona entre las responsabilidades de las autoridades nominadoras institucionales, la aprobación del plan anual de capacitación institucional y la suscripción de convenios, contratos o devengación de becas de capacitación o formación. Adicionalmente, especifica las responsabilidades de las UATH de las instituciones del Estado, mismas que se citan en el artículo 8 y consisten particularmente en las siguientes:

- a) Realizar el proceso de identificación de necesidades de formación y capacitación;
- b) Elaborar el plan anual de formación y capacitación y poner en conocimiento de la máxima autoridad para su aprobación; c) Calificar y seleccionar los servicios especializados de capacitación con personas naturales y/o jurídicas nacionales o

extranjeras ; d) Ejecutar el plan institucional de capacitación debidamente aprobado por la máxima autoridad y presupuestado por parte del Ministerio de Finanzas; e) Elaborar informes técnicos internos según las exigencias de cada Institución; f) Elaborar reportes de la ejecución de los eventos establecidos en el plan institucional de capacitación en los instrumentos técnicos que para éste efecto emita el Ministerio del Trabajo y remitirlos a esta Cartera de Estado hasta el 31 de marzo del año siguiente a la ejecución del plan; y, g) Las demás que establezca la LOSEP, su Reglamento General y el Ministerio del Trabajo. (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014)

Por otra parte, en el artículo 17 se establece que las fases del proceso de capacitación son: “a) Detección de necesidades de capacitación; b) Elaboración del plan; c) Programación; d) Ejecución; e) Evaluación; y, f) Plan de mejoramiento” (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014).

Finalmente, el artículo 18 menciona que: “Las UATH institucionales determinarán las necesidades de capacitación de cada servidor, para diseñar el plan institucional de capacitación” (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014). Y el artículo 19 determina que: “La UATH institucional diseñará el plan institucional de capacitación, en base a la detección de necesidades elaboradas por cada unidad administrativa” (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014).

## Anexo 6

### *Instrumentos de recolección de información*

#### **CUESTIONARIO A SERVIDORES PÚBLICOS CON EL FIN DE DETERMINAR: ESTRATEGIAS LABORALES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, DEFENSORÍA PÚBLICA DE SANTA ELENA, AÑO 2025.**

Estimado Servidor: La presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una "X", en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

Edad: ..... Género: Masculino ..... Femenino .....

Nivel de Instrucción: Tercer Nivel  Posgrado  Doctorado

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

N°	ASPECTOS				
	1	2	3	4	5
<b>V. I. Estrategias laborales</b>					
<b>DIMENSION 1</b> Impacto del liderazgo					
1	¿Considera usted que un buen liderazgo influye en su productividad laboral?				
2	¿Piensa usted, que un buen liderazgo lo motiva a desarrollar sus habilidades?				
3	¿Considera que el liderazgo motivacional influye en su desempeño y en el de los demás colaboradores?				
4	¿Considera que las actividades que realiza fuera del horario normal de trabajo deben ser recompensadas con incentivos adicionales?				
<b>DIMENSION 2</b> Capacitación					
5	¿Considera que se realizan capacitaciones continuas para fortalecer el desarrollo y competitividad del personal?				
6	¿Considera, que las técnicas de capacitación son las adecuadas para el desarrollo de habilidades y competencias?				
<b>DIMENSION 3</b> Estrategias en la gestión del talento humano					

7	¿Considera usted, que la integración de un liderazgo efectivo y formación continua fomenta el desarrollo de habilidades y satisfacción laboral?					
8	¿Piensa usted, que deberían aplicarse programas de formación de líderes, para el desarrollo profesional a largo plazo?					
9	¿Considera que, un plan de capacitación continua fortalecería el desempeño individual y colectivo de la Institución?					
10	¿Considera usted que, el reconocimiento de incentivos fomentaría un ambiente laboral positivo y mejoraría los niveles de productividad?					
<b>V.D. Desarrollo de Competencias</b>						
<b>DIMENSION 1</b> Cumplimiento de Objetivos						
11	¿Considera, que invertir en la formación del personal, mejora el rendimiento individual y el trabajo en equipo?					
12	¿Considera usted, que se deben realizar evaluaciones después de las capacitaciones aplicadas para conocer las competencias adquiridas?					
<b>DIMENSION 2</b> Tipos de Competencias						
13	¿Considera que, el servidor público debe tener conocimientos relacionados a su área, el uso de tecnologías y lenguaje técnico, para el desempeño de sus funciones?					
14	¿Considera que, el servidor público debe tener una buena comunicación, pensamiento crítico, facilidad para resolver problemas?					
<b>DIMENSION 3</b> Habilidades blandas						
15	¿Considera usted, que una comunicación efectiva evita el retraso en el cumplimiento de funciones, y a la insatisfacción de los usuarios?					
16	¿Piensa usted, que el trabajo en equipo ayuda a generar un buen ambiente laboral y a mejorar los niveles de productividad?					
17	¿Considera usted que, el personal está capacitado para resolver conflictos?					

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN A USUARIOS PARA DETERMINAR:  
ESTRATEGIAS LABORALES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, DEFENSORÍA PÚBLICA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2025.**

Estimado participante: la presente es una encuesta de satisfacción con fines de investigación, orientado a la atención que reciben los usuarios de la Defensoría Pública de Santa Elena, Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una "X", en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

**1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO**

**Edad:** Menos de 18  Entre 18 y 30  Entre 31 y 50  Más de 50

**Género:** Masculino  Femenino  Otro

**Nivel de Instrucción:** Sin Educación  Básica  Media   
Superior:

**2. SATISFACCIÓN DEL SERVICIO**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
MUY MALO	MALO	INDIFERENTE	BUENO	MUY BUENO

N°	ASPECTOS					
<b>V. I. Estrategias laborales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSION 1</b> Impacto del liderazgo						
1	¿Cómo considera que fue el tiempo de espera para ser atendido?					
2	¿Cómo considera que fue el tiempo que duró la atención?					
3	¿Cómo calificaría la actitud del servidor/a en la atención brindada?					
<b>DIMENSION 2</b> Capacitación						
4	¿Cómo considera que fue la disposición del personal para atender sus inquietudes?					
<b>DIMENSION 3</b> Estrategias en la gestión del talento humano						
11	¿Cómo considera la idea de implementar estrategias para mejorar la atención de la Defensoría?					

<b>V.D. Desarrollo de Competencias</b>						
<b>DIMENSION 1</b> Cumplimiento de objetivos						
8	¿Cómo calificaría su experiencia con el servicio brindado por la Defensoría Pública?					
9	¿Cómo calificaría la difusión de servicios y puntos de atención de la Defensoría?					
10	¿Cómo considera que son las instalaciones de la Defensoría Pública son las adecuadas? (Limpieza, temperatura, señalética)					
<b>DIMENSION 2</b> Tipos de competencias						
6	¿Cómo calificaría la asesoría proporcionada por el Defensor Público?					
5	¿Cómo calificaría la claridad y precisión de la información recibida?					
<b>DIMENSION 3</b> Habilidades blandas						
7	¿Cómo calificaría el acompañamiento de la Defensoría Pública en la resolución de su petición?					

**ENTREVISTA A EXPERTOS CON EL FIN DE DETERMINAR: ESTRATEGIAS  
LABORALES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS, DEFENSORÍA PÚBLICA DE SANTA ELENA, AÑO  
2025.**

Estimado Servidor: La presente es una entrevista con fines de investigación, Agradecemos con anticipación su colaboración para la realización de la siguiente entrevista. La información que nos proporcione es totalmente para fines investigativos y académicos. Una vez más, gracias por su colaboración.

**Objetivo:** Analizar de qué manera las estrategias laborales influyen en el desarrollo de competencias de Servidores en la Defensoría Pública de Santa Elena.

**PREGUNTAS**

**1.- ¿Cómo afecta la centralización del Departamento de Talento Humano en Quito en el proceso de toma de decisiones de la Defensoría Pública en Santa Elena?**

---

---

---

---

**2.- En su opinión, ¿cuáles son las competencias claves que deben desarrollar los Servidores Públicos para mejorar su desempeño laboral en la Institución?**

---

---

---

---

**4.- ¿Se realizan capacitaciones en la Institución, si es así cómo determinan las áreas a capacitar?**

---

---

---

---

**5.- ¿Considera que los servidores experimentan una sobrecarga laboral? ¿Cómo afecta esto a la productividad de la institución y a la calidad de su atención?**

---

---

---

---

**6.- ¿Considera que sería necesario aumentar el número de defensores para lograr una distribución más equitativa de las funciones y, en consecuencia, mejorar la atención a los usuarios?**

---

---

---

---

**7.- ¿Considera usted que existe un liderazgo efectivo en la Defensoría?**

---

---

---

---

**8.- ¿Existen estrategias que optimicen el desempeño y la productividad de los Servidores Públicos de la Defensoría Pública de Santa Elena?**

---

---

---

---