



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE POR COMPETENCIAS  
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN  
EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA  
LIBERTAD, AÑO 2013”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: JOSÉ MEDARDO SALTOS ALVIA**

**TUTORA: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE POR COMPETENCIAS  
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN  
EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA  
LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
Previo a la obtención del Título de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: JOSÉ MEDARDO SALTOS ALVIA  
TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**La Libertad, 13 de agosto del 2013**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias para Mejorar la Calidad del Servicio Público en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad**”, elaborado por el Sr. JOSÉ MEDARDO SALTOS ALVIA, egresado de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Econ. Margarita Panchana Panchana**  
**TUTORA**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a Dios, por ser fuente de inspiración en todo momento de esfuerzo, angustia y dedicación, por darme fe, fortaleza y sabiduría para seguir avanzando por el camino del bien.

Es dedicado también con mucho cariño y aprecio a mis amados padres y demás familiares, con quienes siempre compartimos momentos agradables de éxitos y triunfos que siempre fueron necesarios para mi crecimiento personal, estudiantil y profesional.

A mis profesores y amigos, por ser quienes me han guiado, y me han dado la fortaleza para alcanzar esta meta tan anhelada que hoy he logrado.

**José Saltos Alvia**



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios, por ser quien me guía, me bendice y me brinda nuevas oportunidades para triunfar cada día, por haberme dado la bendición de alcanzar un logro más dentro de mi vida personal y profesional.

A mi tutora Margarita Panchana quien con su sabio conocimiento, experiencia y sabiduría supo llegar a fortalecer mis conocimientos académicos.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y maestros facilitadores quienes me acogieron y orientaron.

A quienes integran el GAD Municipal del Cantón La Libertad, por brindarme la apertura de realizar este trabajo.

**José Saltos Alvia**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. David Batallas González, Msc.  
DIRECTOR DE CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESOR-TUTOR

---

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUES POR COMPETENCIAS PARA  
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA  
LIBERTAD, AÑO 2013.**

Autor: José Medardo Saltos Alvia  
Tutora: Econ. Margarita Panchana Panchana

**RESUMEN**

Todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y demás entidades del Estado deben ofrecer servicios de calidad (ágil, humano, seguro y transparente). Todo esto se logra si se tienen bien definido los lineamientos que se ejecutan en una institución y la ayuda fundamental de esto, es un Modelo de Gestión con Enfoques por Competencias donde se detalle la importancia de su uso, por lo tanto su contenido debe hacer referencia en el mejoramiento de sus actividades y la prestación del servicio al contribuyente y/o usuario de forma eficaz y eficiente que implantará la efectividad esperada en la institución.

El presente trabajo es un Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias para mejorar la calidad del servicio público en el gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, siendo el objetivo principal diseñar un modelo de gestión con enfoques por competencias adecuado que proporcione a la institución una herramienta para el fortalecimiento de sus funciones y a su vez facilitar y solucionar las necesidades de la ciudadanía.

Se presenta con la finalidad de servir de apoyo y orientación a los servidores públicos para precisar las funciones y dar servicios de calidad a los contribuyentes y/o usuarios, delegando responsabilidades, coadyuvando a la ejecución correcta de las actividades al talento humano y proporcionando uniformidad en las actividades.

Gestionar o administrar la información del talento humano es de vital importancia para las instituciones, debido a que la información se ha considerado un recurso organizacional necesario y estratégico para la toma de decisiones, el alcance de los logros y la supervivencia de las organizaciones en un entorno cada vez más exigente. Este modelo es un documento administrativo que expone con detalle la planificación del talento humano la responsabilidad, los tipos de competencias así como sus funciones y actividades con el fin de dar un servicio de calidad a la ciudadanía del Cantón La Libertad.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE CUADROS .....	xiv
ÍNDICE GRÁFICOS .....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	4
TEMA .....	4
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS .....	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	6
HIPÓTESIS DEL PROBLEMA .....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	8
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.1.1. Generalidades de los modelos.....	12

1.1.1.1. Antecedentes .....	12
1.1.1.2. Clasificación de los Modelos .....	15
1.1.1.3. Definición del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias .....	17
1.1.1.4. Objetivo del modelo de Gestión con Enfoque por Competencias .....	18
1.1.1.5. Importancia del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias.....	18
1.1.1.6. Características del Modelo de Gestión con enfoque por Competencias .....	19
1.1.1.7. Ventajas del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias .....	21
1.1.2. Definición de Gestión .....	22
1.1.1.3. Objetivos de la gestión.....	23
1.1.1.4. Importancia de la gestión .....	24
1.1.3. Definición de competencias .....	24
1.1.3.1. Conocimientos .....	25
1.1.3.2. Habilidades.....	25
1.1.3.3. Actitudes .....	25
1.1.4. Definición de Gestión por Competencia .....	25
1.1.5. Definición del Modelo de Gestión con Enfoques por Competencias .....	26
1.1.5.1. Elementos que integran el Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias	26
1.1.6. Definición de funciones .....	27
1.1.7. Definición de cargos de autoridades .....	27
1.1.8. Definición de responsabilidades .....	27
1.1.9. Definición de usuario .....	28
1.1.10. Definición de contribuyentes .....	28
1.1.11. Concepto de servicio público .....	28
1.1.11.1. Calidad de los servicios públicos .....	28
1.1.12. Definición de recursos.....	29
1.1.12.1. Recursos materiales.....	30
1.1.12.2. Recursos humanos.....	30
1.1.12.3. Recursos financieros .....	30
1.1.13. Definición del desempeño .....	31

1.1.14. Definición de actividades .....	31
1.1.15. Definición de objetivos .....	31
1.1.16. Generalidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.....	31
1.1.16.1. Origen del gobierno Autónomo descentralizado municipal .....	31
1.1.16.2. Naturaleza jurídica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.....	32
1.1.17. La institución: reseña histórica y legado histórico.....	33
1.1.17.1. Reseña histórica del GAD Municipal del Cantón La Libertad .....	33
1.1.17.2. Legado histórico del GAD Municipal del cantón La Libertad .....	35
1.1.18. Funciones .....	36
1.1.18.1. Desarrollo sustentable .....	39
1.1.18.2. Políticas del buen vivir.....	39
1.1.18.3. Necesidades colectivas.....	40
1.1.18.4. Desarrollo económico .....	40
1.1.18.5. Economía social y solidaria .....	40
1.1.18.6. Desarrollo turístico.....	40
CAPÍTULO II .....	42
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
2.2. Modalidad de la investigación .....	43
2.3. Tipos de investigación.....	43
2.4. Métodos de investigación.....	46
2.4.1. Clases de métodos de investigación.....	46
2.5. Técnicas de investigación .....	47
2.6. Instrumento de la investigación .....	49
2.7. Población y muestra .....	49
2.7.1. Población.....	49
2.7.2. Muestra.....	51
2.7.2.1. Determinación del tamaño de la muestra.....	54

2.7.2.3. Cálculo de la Fórmula para Establecer el Número Correcto de Ciudadanos a Encuestar en el GAD Municipal del Cantón La Libertad.....	56
2.8. Plan de recolección de información .....	58
2.8.1. Prueba piloto .....	58
2.9. Estrategia de Cambio para Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad. ....	60
2.9.1. Procedimiento para la aplicación del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias.....	60
2.9.2. Elementos Administrativos .....	61
2.9.2.1. Cronograma de Trabajo.....	61
2.9.2.2. Presupuesto .....	64
CAPÍTULO III.....	65
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	65
3.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	65
3.1.2. Encuesta aplicada a los servidores públicos de GAD Municipal.....	66
3.1.2. Encuesta aplicada a la Ciudadanía del Cantón La Libertad.....	81
3.1.3. Comprobación de hipótesis .....	94
3.1.4. Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis.....	98
CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	100
CAPÍTULO IV.....	101
4.1. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN .....	101
4.1.1. Portada del Modelo de Gestión .....	102
4.1.2. Carátula del Modelo de Gestión.....	103
4.1.3. Filosofía del Modelo de Gestión .....	104
4.1.4. Misión del Modelo de Gestión.....	104
4.1.5. Visión del Modelo de Gestión .....	104
4.1.6. Objetivos del Modelo de Gestión.....	104
4.1.6.1. Objetivo General .....	104

4.1.6.2. Objetivos Específico .....	105
4.1.7. Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias .....	105
SECCIÓN 1: Datos generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón LA Libertad .....	106
• Introducción .....	106
• Visión del GAD Municipal .....	107
• Misión del GAD Municipal .....	107
• Objetivos del GAD Municipal .....	107
• Organigrama.....	108
SECCIÓN 2: La Gestión por Competencias .....	110
• Las competencias .....	110
✓ Las competencias diferenciadoras.....	110
✓ Las competencias esenciales .....	110
✓ Descripción de puestos.....	112
✓ Integración de equipos de trabajo .....	113
✓ Implantación de equipos de trabajo.....	113
✓ Barrera organizacional .....	114
✓ Apreciación del potencial.....	114
✓ Dirección por objetivos.....	114
✓ Gestión del cambio.....	115
✓ Competencias clave de la institución .....	115
• Tipos de competencias .....	115
• Características de las competencias .....	116
• Adecuación a la actividad .....	117
• Adecuación a la realidad actual o futura .....	117
• Operativas, codificables y manejables .....	117
• Exhaustiva.....	117
• Tecnología y evaluación .....	117



• De fácil identificación .....	118
• Diseño de perfiles.....	118
✓ Diseño de perfiles profesionales .....	118
✓ Diseño de perfiles profesionales .....	121
✓ Competencias de las personas.....	122
✓ Evaluación por superiores .....	122
✓ Autocuestionarios.....	122
✓ Evaluación por terceros (internos o externos).....	123
✓ Pruebas profesionales.....	123
✓ Adecuación persona / puesto.....	123
✓ La planificación del talento humano .....	123
✓ Aplicación en políticas del talento humano .....	125
✓ Selección .....	126
✓ Formación y desarrollo .....	127
✓ Evaluación del desempeño.....	128
✓ Evaluación 360° .....	129
✓ Análisis del potencial .....	130
✓ Diseño organizativo .....	131
✓ Política retributiva.....	131
✓ Planes de carrera y sucesión.....	132
SECCIÓN 3: Servicios de calidad .....	133
✓ La calidad .....	133
✓ Filosofía del servicio de calidad.....	133
✓ Contribuyente o Usuario .....	134
✓ Elementos para brindar un buen servicio al contribuyente y/o usuarios.....	134
✓ La Orientación.....	134
✓ Quejas y reclamos .....	134
✓ Solicitud de información.....	135

✓	Cómo actuar ante un reclamo.....	135
✓	La comunicación .....	137
✓	Valores generales que se deben cumplir en el GAD Municipal del Cantón La libertad.....	137
•	Características de servicio del GAD Municipal del Cantón La libertad.....	138
	CONCLUSIONES .....	140
	RECOMENDACIONES .....	141
	BIBLIOGRAFÍA .....	142
	PÁGINAS WEB .....	143
	APÉNDICES.....	144
	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	157

## ÍNDICE CUADROS

CUADRO N° 1: Cuadro de Operacionalización de la Variable Independiente .....	10
CUADRO N° 2: Cuadro de Operacionalización de la Variable Dependiente .....	11
CUADRO N° 3: Población – Servidores Públicos.....	50
CUADRO N° 4: POBLACIÓN – Ciudadanos del Cantón La Libertad.....	50
CUADRO N° 5: Muestra – Servidores públicos.....	53
CUADRO N° 6: Muestra – Ciudadanos del Cantón La Libertad .....	53
CUADRO N° 7: Significado de la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra.....	54
CUADRO N° 8: Cuadro de resumen de los datos empleados para determinar el tamaño de la muestra (SERVIDORES PUBLICOS).....	56
CUADRO N° 9: Cuadro de resumen de los datos empleados para determinar el tamaño de la muestra (Ciudadanía del Cantón LA LIBERTAD).....	57
CUADRO N° 10: Plan de Manejo de Actividades.....	60
CUADRO N° 11: Cronograma de Actividades del Trabajo de Titulación .....	62
CUADRO N° 12: Presupuesto .....	64
CUADRO N° 13: Conocimientos, habilidades y actitudes.....	66
CUADRO N° 14: Cargo que desempeña como autoridad o funcionario.....	67
CUADRO N° 15: Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias.....	68
CUADRO N° 16: Aplicar el Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias .....	69
Cuadro N° 17: Importancia de los Objetivos .....	70
CUADRO N° 18: Calidad del servicio público.....	71
Cuadro N° 19: Políticas públicas.....	72
CUADRO N° 20: Políticas públicas garantizan el buen vivir.....	73
CUADRO N° 21: Programación del presupuesto institucional .....	74
CUADRO N° 22: Elaboración manejo y expendio de víveres .....	75
CUADRO N° 23: Administración de los mercados Municipales .....	76

CUADRO N° 24: Procesos de desarrollo económico .....	77
CUADRO N° 25: Procesos de desarrollo social y solidario .....	78
CUADRO N° 26: Organizaciones Asociativas .....	79
Cuadro N° 27: Planificación de capacitaciones.....	80
CUADRO N° 28: Conocimientos, habilidades y actitudes .....	81
Cuadro N° 29: Perfil Profesional.....	82
CUADRO N° 30: Diseño de un Modelo de Gestión.....	83
CUADRO N° 31: La Organización.....	84
CUADRO N° 32: Actividades y objetivos trazados .....	85
CUADRO N° 33: Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias.....	86
CUADRO N° 34: Gestión con Enfoque por Competencias .....	87
CUADRO N° 35: Gestión Democrática.....	88
CUADRO N° 36: Procesos de desarrollo.....	89
CUADRO N° 37: Mercados Municipales .....	90
CUADRO N° 38: Talento Humano.....	91
CUADRO N° 39: Economía Social y Solidaria .....	92
CUADRO N° 40: Asociaciones y Empresas Comunitarias .....	93
CUADRO N° 41: Datos para comprobar hipótesis .....	94
CUADRO N° 42: Significado de la Fórmula .....	95
CUADRO N° 43: Nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie).....	96
CUADRO N° 44: Significado de la Fórmula Chi Cuadrada.....	96
CUADRO N° 45: Significado de la Fórmula Grado de Libertad.....	98
CUADRO N° 45: Utilidad del Enfoque por Competencia.....	112
CUADRO N° 47: Características de las Competencia.....	116
CUADRO N° 48: Perfiles Profesionales .....	118
CUADRO N° 49: Inventario de Competencias Estándar.....	120
CUADRO N° 50: Proceso de Cambio .....	124
CUADRO N° 51: Proceso de Selección.....	126
CUADRO N° 52: Evaluación 360° .....	129
CUADRO N° 53: Análisis del Potencial.....	130
CUADRO N° 54: Plan de Acción .....	139

## ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: conocimientos, habilidades y actitudes .....	66
GRÁFICO N° 2: Cargo que ostenta como autoridad o funcionario.....	67
GRÁFICO N° 3: Modelo de gestión con enfoque por competencias .....	68
GRÁFICO N° 4: Aplicar el modelo de gestión con enfoque por competencias .....	69
GRÁFICO N° 5: Importancia de los Objetivos.....	70
Gráfico N° 6: Calidad del servicio público .....	71
GRÁFICO N° 7: Políticas públicas.....	72
GRÁFICO N° 8: Políticas pública garantizan el buen vivir .....	73
GRÁFICO N° 9: Programación del presupuesto institucional.....	74
GRÁFICO N° 10: Elaboración manejo y expendio de víveres.....	75
GRÁFICO N° 11: Administración de los mercados Municipales .....	76
GRÁFICO N° 12: Procesos de desarrollo económico .....	77
GRÁFICO N° 13: Procesos de desarrollo social y solidario.....	78
GRÁFICO N° 14: Organizaciones Asociativas .....	79
GRÁFICO N° 15: Planificación de capacitaciones.....	80
GRÁFICO N° 16: Conocimientos, habilidades y actitudes .....	81
GRÁFICO N° 17: Perfil profesional .....	82
GRÁFICO N° 18: Diseño de un Modelo de Gestión .....	83
GRÁFICO N° 19: La Organización .....	84
GRÁFICO N° 20: Actividades y objetivos trazados.....	85
GRÁFICO N° 21: Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias .....	86
GRÁFICO N° 22: Gestión con Enfoque por Competencias .....	87
GRÁFICO N° 23: Gestión Democrática .....	88
GRÁFICO N° 24: Procesos de desarrollo .....	89
GRÁFICO N° 25: Mercados Municipales .....	90
GRÁFICO N° 26: Talento Humano .....	91
GRÁFICO N° 27: Economía Social y Solidaria .....	92
GRÁFICO N° 28: Asociaciones y Empresas Comunitarias .....	93

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista no Estructurada realizada al Director Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad .....	144
Anexo N° 2: Modelo de Encuesta para los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad .....	147
Anexo N° 3: Modelo de Encuesta para la Ciudadanía del Cantón La Libertad .....	152

## **INTRODUCCIÓN**

El Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias, puede considerarse como un cuerpo sistemático que muestra las funciones y actividades a ser desempeñadas por los funcionarios de la institución y la forma detallada de las actividades a cumplir en los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización en que deben realizarse cada actividad ya sea de manera personal o en equipo.

El propósito fundamental de este Modelo de Gestión con enfoque por competencias es el de adiestrar a los miembros que conforman la institución sobre los distintos factores y elementos específicos del proceso administrativo, motivándolos a ser eficientes en sus puestos de trabajos.

El modelo debe permitir que cada empresa pueda configurar su catálogo de competencias de forma sencilla y adaptada a sus particularidades, condicionantes y actividades productivas que realiza.

Al menos, este catálogo debe poseer competencias genéricas (a poseer todas las personas, están asociadas a la cultura y valores corporativos) y específicas y técnicas (asociadas a los procesos/actividades tienen lugar en cada empresa).

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad es una institución que posee personería jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Está integrada por las funciones ejecutiva, de participación ciudadana y fiscalización. Por ello cada autoridad o funcionario debe desempeñar y promover el desarrollo de la circunscripción territorial de la mejor manera para garantizar el buen vivir a la ciudadanía con responsabilidad y eficiencia. Facilita la definición de perfiles profesionales para la selección e integración cultural y productiva de las nuevas incorporaciones para que sean un aporte para la institución que beneficie directamente a la colectividad.

Contribuye una mejor relación entre funcionarios y la ciudadanía, coherente y compartido en toda la organización que refleja el nivel de calidad y eficiencia de los servicios públicos.

La calidad y eficiencia en de la atención (servicios) a la ciudadanía depende de un proceso debidamente encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos, necesidades y demandadas de la ciudadanía.

En tal sentido, los usuarios constituyen el elemento vital de toda entidad pública que tiene la facultad de exigir el pago de tributos para ser revertidos en obras. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las demandas de sus beneficiarios en cuanto a la atención se refiere. Es por ello que los colaboradores de una institución o empresa del Estado deben mejorar la eficiencia en la calidad del servicio que ofrecen.

Es evidente que el Modelo de Gestión con Enfoques por Competencias es una herramienta de gran relevancia en las instituciones públicas, si se combina con una serie de elementos de investigación esenciales que hacen de su ejecución un proceso exitoso para mejorar la calidad del servicio público.

Las Autoridades y servidores públicos del GAD Municipal del Cantón La Libertad son Servidores Públicos que deben realizar sus actividades en función de lo que establece la Ley Orgánica del Servidor Público y el Código de Trabajo, con la vocación de ofrecer siempre un servicio de atención al público de calidad, proyectando la imagen institucional a nivel local, nacional e internacional.

La presente investigación está estructurada en cuatro capítulos, conforme se sintetiza a continuación:

Capítulo I, busca adaptar al lector con respecto al marco teórico donde se hace una breve descripción de las generalidades de los modelos de gestión, elementos que



lo integran, aspecto conceptual de cargo, servicio al cliente y se mencionada el marco legal y referencial de la investigación entre otros temas.

Capítulo II, es definido por medio de la metodología en el cual se evalúan y explican las técnicas que se utilizaron a través de un lenguaje sencillo. El tipo de investigación utilizado fue “Descriptivo”, y el diseño de investigación fue de “Campo”. La técnica que se aplicó fue la entrevista no estructurada. Además se identificó la población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.

Capítulo III, presenta el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos.

Capítulo IV, se delinea el modelo de gestión con enfoque por competencias de funciones para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad donde se definen las etapas de la planeación, organización, dirección y control garantizando que el trabajo de titulación sea pertinente y relevante. Además se presenta un modelo elaborado por el investigador de acuerdo al criterio de varios autores.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

**DISEÑAR DE UN MODELO DE GESTIÓN CON POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD.**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad, no interesa el tamaño que tenga una institución o empresa, ni la actividad a la cual se dedique o la experiencia que posea, siempre estará sujeta a la eventualidad de caer en una situación de desequilibrio financiero dado por la insolvencia de sus trabajadores o por falta de liquidez; todo ello es en gran medida por casos de ineficientes políticas financieras; pero en la mayoría de las oportunidades se genera por errores estratégicos o acumulación de errores administrativos que conlleva al fracaso institucional.

Es un hecho que la administración es de gran importancia sobre todo en la época actual, donde el éxito se fundamenta en la capacidad de liderazgo que tengan las personas que la integran para afrontar los grandes retos desafíos que se le presenten. Lo relevante es que la gran mayoría de estas empresas no sólo han cambiado, invirtiendo en infraestructura, sino que han comprendido que el Capital Humano de la empresa es el recurso más importante de la organización, dado que de él y sus competencias depende el éxito o fracaso de la misma. De esta manera queda claro lo que pasa en las empresas y organizaciones que se adaptan al entorno, y desde ese punto nace una premisa fundamental. ¿Qué pasa en instituciones públicas? Sabiendo que el recurso humano es el principal socio de la organización y que de él – y sus competencias- depende el éxito o fracaso - Qué y cómo lo hago para alcanzar tan anhelado éxito, siendo una institución de servicio

público? Francis Fukuyama dice "Un estado profundo y eficiente es pieza clave para la competitividad del país". La finalidad de los modelos de gestión es lograr mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de persona, agilidad y eficiencia en el desarrollo de actividades que apoyan en la toma de decisiones del interior de una empresa, que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta logra apoyo y orientación a los servidores públicos en sus cargos administrativos de la institución.

Actualmente, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón La Libertad es un institución que goza de estabilidad, si partimos del principio básico de que todo tipo de organización que comienza un proceso de crecimiento, se vuelve más compleja conjuntamente con cada una de las tareas organizacionales; por esta razón propongo a las Autoridades y servidores públicos quienes dirigen esta institución el Diseño de un Modelo de Gestión con enfoque por competencias que oriente las funciones a desempeñar, para afianzar el alcance de objetivos y metas para que su imagen institucional goce de prestigio a nivel local, nacional e internacional.

Un Modelo de Gestión con enfoques por competencias bien estructurado es un verdadero sistema de ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales y por otro lado ubicará a las personas en los puestos para lo cual están mejor capacitadas. Además de su plan de desarrollo marcará una gran contribución a los planes de mejora continua de la institución.

¿Qué debe contener un modelo de gestión con enfoques por competencias?

- Identificación.
- Contenido.

## **PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de gestión por competencias con enfoques administrativos que conduzca al mejoramiento de la calidad del servicio público en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar el manual de gestión por competencias con teorías o concepciones de diferentes autores que viabilicen el desarrollo del objeto de estudio.
- Caracterizar la metodología a través de técnicas y herramientas de investigación que conduzcan a la recopilación de información relevante y confiable del tema de estudio.
- Diagnosticar la situación actual mediante el análisis e interpretación de resultados que orienten la elaboración del trabajo de titulación.
- Elaborar un modelo de gestión con enfoques por competencias para el mejoramiento de la calidad del servicio público del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón La Libertad, periodo 2013-2014.

### **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El modelo de gestión con enfoque por competencias tiene como finalidad ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara sobre la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover un desempeño eficiente del personal. Por ende contribuirá a la mejora de la

productividad del personal a la institución, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Es por esto que se ha visto la necesidad de diseñar un modelo de gestión, el mismo que le sirva a la institución como una herramienta de trabajo. Así podemos pensar que una empresa comienza a justificar la creación de un modelo de gestión cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus autoridades empiezan a perder la visión de institucional, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de los distintas áreas, en fin, a tener dudas respecto del límite o grado de su autoridad y responsabilidad.

Los modelos de gestión se convierten en una herramienta de gran utilidad en la implementación de sistemas de información para facilitar servicios de calidad. La elaboración del presente modelo de gestión va dirigido a los usuarios, porque no solo basta cumplir con la parte normativa, es imprescindible el cambio de actitud en los servidores públicos para mejorar la calidad de los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

Por todo esto, en el contexto actual de toda empresa surge la necesidad de establecer el nivel de competencias de sus empleados, y así crear un modelo de gestión para el desarrollo organizacional.

En este modelo de gestión abarca una breve presentación sobre las bases de la administración y la gestión del talento humano, aplicado a los servidores públicos que intervienen en todos los niveles del gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad. Mejorara a medir en términos cualitativos y cuantitativos resumiendo las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los modelos de gestión deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Es así, como las políticas de las instituciones están cambiando notablemente, los empleados ya no son valorados solo por su preparación académica y experiencia, sino por la forma de manejarse a sí mismos y a los demás. Este permite conocer quienes podrán contratados, a quienes se los retiene por mayor tiempo, a quienes se los ascienden a otro cargo superior y a quienes no. Estas políticas reflejaran el hecho de que la preparación académica por sí sola no es suficiente relevancia en un empleado sino que posean ciertas cualidades personales como la iniciativa, el dinamismo, el trabajo en equipo y la calidad en la atención al usuario.

### **HIPÓTESIS DEL PROBLEMA**

El modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad, periodo 2013-2014.

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Siendo la variable el conjunto de hechos, fenómenos, rasgos o propiedades más o menos homogéneos para realizar el estudio que se propone, surge la posibilidad de entrelazar dichos fenómenos para formar un sistema de variables.

El fenómeno central que se desea estudiar constituye, dentro de un sistema de variables, la variable dependiente, condicionada por un conjunto de variables independientes.

### **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que se dan a los individuos, grupos u objetos; es decir, las variables son características observables de algo y, a la vez,

son susceptibles de cambio o variación. Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible a medirse.

**Variable Independiente.-** La variable independiente condiciona, explica o determina la presencia de otro fenómeno y puede ser manipulada por el investigador.

**Variable Dependiente.-** La variable dependiente es la conducta o fenómeno que requiere de explicación o que debe explicarse.

**EL TEMA DE TRABAJO DE TITULACIÓN ES: MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD 2013”.**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Modelo de gestión con enfoques por competencias.

#### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Calidad de servicio público del GAD Municipal del Cantón LA Libertad.

**CUADRO N° 1: Cuadro de Operacionalización de la Variable Independiente**

Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem (Colaboradores)	Ítem (Ciudadanía)	Instrumentos
El Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias Mejorará la Calidad del Servicio Público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, periodo 2013-2014.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias	El modelo de gestión por competencias tiene por objeto establecer funciones que direccionen al mejor desempeño de los empleados y al alcance de los objetivos de la empresa, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones o formulación de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades del mañana de la organización.	Competencias  Funciones  Gestionar  Desempeño  Organización	Conocimientos Habilidades Actitudes  Autoridades funcionarios  Actividades Recursos  Responsabilidad Mejoramiento  Actividades Objetivos	1. ¿Cree usted que es necesario tener conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer sus funciones y tareas diarias? 2. ¿Sabe usted si el cargo que desempeña como autoridad o funcionario está acorde a su perfil profesional? 3. ¿Estaría usted de acuerdo que se diseñe un modelo de gestión con enfoque por competencia que oriente la ejecución sus actividades y se optimicen los recursos públicos? 4. ¿En caso de que se diseñe un modelo de gestión con enfoque por competencia que conduzca al mejor desempeño de cada funcionario, usted lo aplicaría? 5. ¿Cree usted importante que la organización donde labora tenga correctamente definidas las actividades y acorde a sus objetivos? 6. ¿Cree usted que El modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad, periodo 2013-2014.	1. ¿Considera usted que los servidores públicos poseen conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente servicio público? 2. ¿Cree usted que las autoridades o funcionarios están ubicados correctamente y acorde a su perfil profesional? 3. ¿Considera usted una ventaja el diseño de un modelo de gestión con enfoque por competencia para el desarrollo de las actividades institucionales que permitan la optimización de los recursos públicos? 4. Al disponer la organización de un modelo de gestión con enfoque por competencias, cree usted que lo aplicará? 5. ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Libertad cumple acabadidad con las actividades y objetivos trazados? 6. ¿Cree usted que El modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, periodo 2013-2014.	Libros Internet Encuesta  Libros Internet Encuesta  Libros Internet Encuesta  Encuesta  Encuesta

**Fuente:** Operacionalización de las variables  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia



**CUADRO N° 2: Cuadro de Operacionalización de la Variable Dependiente**

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem (Colaboradores)	Ítem (Ciudadanía)	Instrumentos
El Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias Mejorará la Calidad del Servicio Público del Gobierno Autónomo Descentralizado o Municipal del Cantón La Libertad, periodo 2013-2014.	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Calidad del servicio público del Gobierno Autónomo Descentralizado o Municipal del Cantón la Libertad.	El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Libertad es una entidad de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, integrado por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y ejecutiva.	Servicio público  Desarrollo sustentable  Sistemas  Necesidades colectivas  Desarrollo económico  Desarrollo turístico	Demanda  Calidad  Políticas públicas  Buen vivir  Participación  Gestión democrática municipal  Expendio de víveres  Mercados  Economía social y solidaria  Organizaciones asociativas  Empresas comunitarias	1. ¿Conoce usted las políticas públicas que promueven el desarrollo sustentable de su circunscripción cantonal? 2. ¿Cree usted que las políticas públicas cantonales implementadas garantizan la realización del buen vivir? 3. ¿Ha sido usted participe en la programación del presupuesto institucional? 4. ¿Conoce usted si la elaboración manejo y expendio de víveres está regulado a través de ordenanza municipal? 5. ¿Considera usted que la administración de los mercados municipales cumple con las directrices de la administración pública? 6. ¿Conoce usted si la institución promueve procesos de desarrollo económico local? 7. ¿Sabe usted si los procesos de desarrollo social y solidario son coordinados con otros niveles de gobierno? 8. ¿Sabe usted si todas las organizaciones asociativas existentes en el cantón, están debidamente reguladas y controladas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Libertad? 9. ¿Conoce usted si el departamento de turismo ha planificado capacitaciones para las organizaciones asociativas y empresas comunitarias del cantón?	1. ¿Cree usted que las políticas públicas implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad garantizan la realización del buen vivir de la comunidad? 2. ¿Ha participado usted en la gestión democrática del accionar municipal? 3. ¿Ha participado usted en los procesos de desarrollo del cantón? 4. ¿Considera usted que la administración de los mercados municipales satisface las necesidades de la colectividad? 5. ¿El talento humano (funcionarios públicos) da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tienen que realizar? 6. ¿Considera usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad brinda atención especial al sector de la economía social y solidaria? 7. ¿Conoce usted el número de organizaciones asociativas y empresas comunitarias existentes en el cantón La Libertad?	Leyes Documentos Encuesta  Leyes Encuesta  web Documentos Encuesta  Encuesta Entrevista  Encuesta

**Fuente:** Operacionalización de las variables

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **1.1.1. Generalidades de los modelos**

###### **1.1.1.1. Antecedentes**

Las raíces teóricas de la administración contemporánea surgen a finales del siglo XIX, donde los intereses de los dueños capitalistas se encaminaron a la búsqueda de métodos de administración que respondieran a las necesidades que les presentaba la época. La transformación del capitalismo condujo al crecimiento del papel de la administración así como al interés por el estudio de estos problemas, tanto prácticos como teóricos.

Hasta finales de la década de los cincuenta, la evolución del pensamiento administrativo se había construido en torno al concepto de administración como actividad social debido, especialmente, a las características relativamente estáticas de la tecnología que se utilizaba en los procesos de producción y a la ausencia de estrategias definidas de mercado.

**“El modelo de producción "masiva"**, con escasos cambios en su base tecnológica, se orientó principalmente a lograr economías de escala: entre mayor fuera la cantidad de productos producidos, mayores serían los beneficios económicos para la empresa. El producto era uniforme en sus características y el mercado se encontraba asegurado para cualquier volumen de producción. Al comienzo de la década de los sesenta, se origina un proceso de transformación

tecnológica de alcance mundial que, gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y a remplazar, en consecuencia, el modelo Taylorista de organización por otro sistema, flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado.

Si la teoría administrativa de la primera mitad del siglo pasado concibió a la organización como un sistema cerrado, el cambio en la base técnica de la producción condujo al desarrollo del concepto de organización abierta, esto es, un sistema en continuo intercambio de energía, información y recursos con el ambiente que le rodea.

En la actualidad han empezado a surgir corrientes que, con base en el análisis de estos cambios, proponen el desarrollo de una administración renovada, que permite identificar los temas que es necesario revisar de las teorías y prácticas tradicionales, así como sistematizar los principales aprendizajes de los actuales **modelos organizacionales** y construir una nueva síntesis que incluya como objeto de estudio de la administración tanto a la organización en sus procesos, estructura y funcionamiento, como al análisis y desarrollo del trabajo cooperativo de las personas dentro de una perspectiva que realce la dimensión compleja de la administración.

La "selva administrativa" - término acuñado por H. Koontz para referirse a la proliferación de propuestas administrativas hecha realidad nos enfrenta a una diversidad de criterios, que hacen casi imposible regirse por un sólo enfoque para poder administrar por estar caracterizado, cada uno de ellos, por los elementos señalados anteriormente, lo que deja clara la ausencia de las generalidades en una actividad, declarada en más de una oportunidad como ciencia, pero que aún adolece de los elementos teóricos que puedan avalar dicho criterio.

Debido a esta carencia, no pocas veces se tiene una visión reduccionista de la organización, la cual debe ser abordada desde una perspectiva sistémica, considerándose prioritario el valor que constituye la capacidad de vislumbrar las

organizaciones como un todo, en el cual no es relevante el funcionamiento de sus elementos aislados, sino su totalidad.

Los modelos asociados a la era de finales del siglo XIX hasta la década de los sesenta del siglo pasado, es posible reconocer la orientación al incremento de la productividad, la organización del trabajo, el perfeccionamiento de métodos de trabajo, establecimientos de jerarquía de prioridades internas para la consecución de la eficiencia organizacional, todo bajo una visión de sistema cerrado. La característica de todos estos modelos es el Enfoque Interno.

Los modelos que se empieza a dibujar a finales de la década de los ochenta del siglo pasado, denotan el cambio paradigmático favoreciendo, en cuanto a atención se refiere, el impacto del entorno en la organización girando hacia la eficacia organizacional enfatizando la calidad, el análisis de la competencia, los procesos de mejora, la determinación de estrategias que permitieran ventajas competitivas, surgimiento de una visión de cliente, pues pone el acento en la satisfacción de las necesidades dada la creciente importancia de las decisiones de los clientes en los resultados finales de las organizaciones, todo esto bajo una visión de sistema abierto. La característica de todos estos modelos es el Enfoque Externo.

Se entiende por modelo el conjunto de variables relacionadas que usan los investigadores para describir la realidad y aceptamos que la información es el fluido fundamental de la Administración se podría hacer un análisis de los modelos desde esta óptica.

No cabe duda que los **modelos** en principios de siglo pasado eran modelos simples con sistemas de información también bastante simples, en la medida que el estudio de la administración se desarrolló se comenzaron a desarrollarse combinaciones de estas variables hasta la actualidad en donde se requieren de modelos complejos y sistemas de información complejos. Es menester dejar claro que los términos simple y complejo dependen de las variables y partes incluidas

por los investigadores, del nivel de detalle al que la organización está describiéndose, de los supuestos para explicar la realidad organizacional.

Cualquier propuesta de modelo teórico de administración que se presente debe lograr un acercamiento en aras de alcanzar la correspondencia deseada. Los modelos administrativos son aplicables para producir un cambio en la organización ya sea en la parte de recursos humanos, en el producto o servicio, a través de herramientas aplicadas, su utilidad también radica en que se pueden aplicarse a más de un tipo de empresas

Los Modelos son muestras, pautas, guías, medidas, reglas o ejemplos que se tienen para desarrollar un proyecto. Se denomina modelo al resultado del proceso de generar una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular, explorar, controlar y predecir fenómenos o procesos.

Los modelos administrativos: son aquellos que las empresas toman como guía, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

#### **1.1.1.2. Clasificación de los Modelos**

Un modelo constituye una representación abstracta de un cierto aspecto de la realidad, y tiene una estructura que está formada por los elementos que caracterizan el aspecto de la realidad modelada y por las relaciones entre estos elementos. Existen diversas clasificaciones de los modelos:

**Modelos predictivos:** Este tipo de modelos nos informan del comportamiento de la variable en un futuro, es decir, lo que debería ser. A este tipo de modelos corresponden aquellos basados en técnicas estadísticas y/o econométricas, es decir, modelos de previsión.

**Modelos evaluativos:** Una técnica evaluativa corresponde a medir las diferentes alternativas, y así poder comparar los resultados de ellas. Este tipo de modelos se corresponden con los denominados arboles de decisión.

**Modelos de optimización:** Se trata de modelos que tratan de identificar un optimo (por lo general, el optimo global) del problema, es decir, buscan la mejor de las alternativas posibles. Estos métodos son los que están basados en las técnicas de programación matemática.

Otra clasificación de los modelos se basa en la realidad que pretender modelar, así podemos hablar de:

**Modelos deterministas versus modelos estocásticos:** En los modelos deterministas todos los datos del problema se conocen con absoluta certeza, mientras que cuando esto no es así tenemos los modelos estocásticos. Por lo general los modelos más realistas son los modelos estocásticos, pero tienen la dificultad de poderlos resolver adecuadamente, y muchas de las técnicas aplicables a los modelos estocásticos tratan de reducir el problema a su versión determinista para poderlo resolver.

**Modelos estáticos versus modelos dinámicos:** En un modelo estático la variable tiempo no desempeña un papel relevante, mientras que en los modelos dinámicos la variable fundamental, y de la que dependen las restantes variables relevantes. Además, la variable tiempo se considera como una variable continua. Una vez establecida una serie de clasificaciones de los modelos, es conveniente plantear una medida de su solución, ya que el objetivo de plantear el modelo es el poderlo resolver y extraer de la solución los resultados necesarios para la toma de decisiones.

El nivel de resolución de los problemas es función de tres características fundamentales:

**a) El tamaño del problema:** El número de variables y ecuaciones que contiene. Cuanto mayor sea este número, más difícil de resolver es.

**b) La clase del problema:** Lineal, Entero y No lineal, y además por ese orden, es decir, los problemas lineales son "fácilmente" resolubles, mientras que los no lineales son "intrínsecamente" difíciles de resolver.

**c) El tipo de instancias utilizadas:** Ciertas o deterministas, con riesgo (conocemos las probabilidades de ocurrencia), con incertidumbre (conocemos los resultados posibles pero no las probabilidades de ocurrencia) y turbulencia (no conocemos nada).

### **1.1.1.3. Definición del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**

El Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente contribuir a crear ventajas competitivas de la institución.

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar el talento humano de una organización e institución y alinearlos con las estrategias de las actividades a la que se dedica. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un valor ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la institución como para los colaboradores. A través de este modelo de gestión se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de la gestión del talento humano.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en directriz de la gestión del talento humano. Este enfoque de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir responsabilidades funcionales, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos

importantes de la organización. Para esto se debe poner énfasis de cambio en las características de las personas que ejercen funciones que la ejecuten de mejor forma con un alto nivel de calidad.

#### **1.1.1.4 Objetivo del modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**

Los objetivos de los modelos de gestión con enfoques por competencias son los siguientes:

Desarrollar una ventaja competitiva para toda la institución mediante la gestión del talento humano, descubriendo y mejorando sus características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.

Mejorar habilidades, puesto que cada líder conoce los puestos de sus labores y se establecen las estrategias para potenciar las destrezas que permitan desempeñar las funciones con efectividad.

Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.

Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección; y definir en el largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización y contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal.

#### **1.1.1.5. Importancia del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**

1.- Es una de las herramientas diferenciadoras en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias, sin lugar a dudas, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia, que son necesarios de definir para los requerimientos



de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa -menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la organización.

2.- Un tema crítico al que se aboca directamente el paradigma, es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador impacta desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo-direccionado.

3.- Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejor talento humano con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

4.- También ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada emprendimiento y permitiendo de esta forma la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

#### **1.1.1.6. Características del Modelo de Gestión con enfoque por Competencias**

En la conceptualización, construcción e implantación de un enfoque de Gestión por Competencias a escala organizacional es pertinente garantizar que las competencias satisfagan una serie de características y requerimientos, a saber:

**1. Adecuadas al Negocio:** En la etapa inicial de levantamiento, conceptualización y análisis es pertinente identificar todas las competencias que pueden tener

influencia en el éxito y fracaso de una organización inmersa en distintos entornos de negocios. El objetivo es mejorar el desempeño de la empresa y conocer las actitudes, comportamientos y destrezas que los empleados deben adquirir y dominar para lograr este objetivo.

**2. Adecuadas a la realidad actual y futura de la organización:** Es importante analizar la situación actual de la organización desde diferentes perspectivas de negocio (financiera, de mercado, operacional), identificar sus necesidades, fortalezas y debilidades y vislumbrar su posible evolución en el tiempo para identificar las competencias susceptibles de ser alineadas a la estrategia de negocios de la organización.

**3. Las competencias son operativas, confiables y codificables:** Para garantizar la aplicación productiva de un enfoque de Gestión por Competencias, es necesario que cada competencia pueda ser inequívocamente caracterizada a partir de una escala de medición, cuya aplicación facilite su análisis, comparación y estudio sistemáticos.

**4. La definición debe ser exhaustiva:** Todas las competencias deben ser un fiel reflejo del sistema de valores, creencias, principios, misión, visión y procesos de negocios que son inherentes a la cultura organizacional, y a los profesionales que pertenecen a la organización.

**5. Garantizar coherencia en la terminología y en los criterios de evaluación:** Para garantizar que todas las personas aceptarán el enfoque de valoración por competencias, y conocerán lo que se espera de ellos y su interacción con el sistema, es preciso utilizar un lenguaje común y un conjunto de conceptos estandarizados en toda la organización.

**6. De fácil identificación:** El sistema de gestión por competencias debe facilitar la identificación inmediata e inequívoca del nivel, grado y pertinencia de cada una de las competencias.

**7. La Gestión del Talento Humano por Competencias:** Es un modelo de gestión que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales.

**8. Los ejes de la Gestión de Talento por Competencias:** Están determinados por la identificación, caracterización y mejora acorde a la cultura de la organización y congruente a la estrategia de negocios de los conocimientos, conductas, habilidades y destrezas para pasar de un estado de “Querer hacer” a un nuevo estado de “Saber Hacer”.

#### **1.1.1.7. Ventajas del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**

Posibilita la definición del perfil profesional y competencial que favorece a la productividad, porque se orienta a los resultados.

Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo.

Identifica los puntos débiles, tanto a nivel organizativo como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados.

La evaluación del desempeño se realiza sobre la base de los objetivos medibles y cuantificables con posibilidad de observación directa

Aumento de la productividad y optimización de resultados. Su objetivo es la búsqueda de la ventaja competitiva.

Concienciación de los equipos a que asuman la corresponsabilidad de su propio desarrollo. La responsabilidad de la formación es de los trabajadores. Tornándose

un proceso de ganar-ganar (tanto empresa, como trabajador), desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

### **1.1.2 Definición de Gestión**

Según lo citado por Mariño Hernando (2001): “La Gestión de calidad implica la adopción de nuevas culturas, filosóficas y técnicas principalmente enfocada a la gestión del talento humano su bienestar participación y motivación en todo proceso de mejora”( pg #117).

La gestión es realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos

La gestión es realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial, considerado por Federico Alonso Atehortúa Hurtado, Ramón Elías Bustamante Vélez, Jorge Alberto Valencia De Los Ríos, este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad, pág.# 154

La gestión es la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal. Por otro lado también debemos tener en cuenta que la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa o una institución.

### **1.1.1.3.Objetivos de la gestión**

- Plantear los retos derivados de la gobernanza de cara a la actuación de la Administración Pública
- Proporcionar instrumentos para conocer cómo ha ido evolucionando el concepto de Gestión Pública y qué problemas plantea en la actualidad la Gestión Pública en sus diferentes manifestaciones.
- Suministrar al alumno conocimientos acerca de los recursos, tanto humanos, como económicos, al servicio de la gestión pública, con el fin de que conozca las limitaciones y los obstáculos a los que se enfrenta a la hora de optimizar su utilización.
- Reflexionar sobre las dificultades que debe soslayar la Administración pública a la hora de gestionar sus recursos humanos.
- Poner de manifiesto a qué retos se enfrenta la Administración Pública al relacionarse con los usuarios que se han convertido en clientes.
- Explicar cómo se lleva a cabo la actuación pública, cómo se diseñan, implementan y controlan las políticas públicas.
- Analizar los problemas surgidos de la articulación de la Administración Pública en una organización multinivel, tanto en la esfera del territorio nacional, como en el ámbito supranacional.
- Plantear cuáles pueden ser los mecanismos más adecuados para controlar y evaluar la actuación de la Administración Pública y cuáles son los desafíos a los que debe hacer frente la Gestión Pública en el futuro.

#### **1.1.1.4. Importancia de la gestión**

La importancia de la gestión radica en la dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración, nuestro caso de estudio, el contar con conocimientos adaptados a la realidad y el presente, que permitan garantizar a las empresas su éxito, el cumplimiento de sus objetivos y de su misión.

De aquí, la importancia de considerar lo que la gerencia por competencia hoy requiere y que las universidades dedicadas a formar profesionales que deben tomar muy en cuenta a fin de aportar las herramientas que conlleven a resultados beneficiosos para todos. La gestión por competencias es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de los empleados.

#### **1.1.3. Definición de competencias**

Es un conjunto de conocimientos que posee una persona, utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo.

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un titulado para satisfacer plenamente las exigencias sociales.

Las competencias son capacidades que la persona desarrolla en forma gradual y a lo largo de todo el proceso educativo y son evaluadas en diferentes etapas.

### **1.1.3.1. Conocimientos**

El conocimiento es la capacidad que posee el hombre de aprehender información acerca de su entorno y de sí mismo. En el hombre tiene la propiedad de ser sensitivo y suprasensitivo o intelectual, a diferencia del de los animales que sólo abarca el aspecto sensitivo.

### **1.1.3.2. Habilidades**

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Habilidad para entender a los demás a través de observar, comprender y escuchar a los demás; percibe con mayor facilidad el tono y los gestos que expresan un sentir. Darse a entender por los demás, expresando sentimientos positivos y negativos en una gran variedad de situaciones, sin producir conflictos.

### **1.1.3.3. Actitudes**

Una actitud es una forma de respuesta, a alguien o a algo aprendida relativamente permanente. Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio-sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular

### **1.1.4. Definición de Gestión por Competencia**

Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. McGraw Hill/ International de España, S, A. Gestor “individuos que guían o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de Gestión”. Pág. # 11.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas.

### **1.1.5. Definición del Modelo de Gestión con Enfoques por Competencias**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos.

Es una herramienta apropiada para el desarrollo del recurso más importante de una institución que es el talento humano en donde se describe en forma detallada objetivos y actividades de los cargos para garantizar resultados óptimos en el desempeño en un puesto determinado.

#### **1.1.5.1. Elementos que integran el Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**

**Saber.-** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia.

**Saber hacer.-** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que poseen.

**Saber estar.-** conjunto de actitudes acordes con las principales características del elemento organizacional.



**Querer hacer.-**conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

**Poder hacer.-** conjunto de factores relacionado con las capacidades personales y el grado favorabilidad del medio.

#### **1.1.6. Definición de funciones**

Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones. Conjunto de actos administrativos realizados en cumplimiento de normas o leyes llevadas a cabo por un órgano responsable del sector público.

#### **1.1.7. Definición de cargos de autoridades**

Son individuos que tienen responsabilidades relacionadas con la toma de decisiones que influirán en otros y que ejercen una influencia o poder socialmente definido en función del papel social, económico, cultural o religioso que desempeñan en la sociedad, como es el caso de profesores, empresarios, supervisores, líderes religiosos, gestores, tutores o administradores.

#### **1.1.8. Definición de responsabilidades**

Es asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada. Se trata de uno de los valores humanos más importantes, el que nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso de la libre voluntad, de la cual resulta la necesidad que asumir todas aquellas consecuencias que de estos actos se deriven.

### **1.1.9. Definición de usuario**

Se conoce como usuario a la persona a la que va destinada un producto o servicio cuando éste ya ha superado las diversas etapas de desarrollo. Se trata, por lo tanto, del sujeto que tiene una interacción directa con el producto o servicio.

### **1.1.10. Definición de contribuyentes**

El contribuyente es aquella persona física o jurídica con derechos y obligaciones, frente a un ente público, derivados de los tributos. Es quien está obligado a soportar patrimonialmente el pago de los tributos (impuestos, tasas o contribuciones especiales), con el fin de financiar al Estado o a algún Gobierno Autónomo descentralizado de cualquier nivel.

### **1.1.11. Concepto de servicio público**

Es el conjunto de prestaciones reservadas en cada Estado a la órbita de las administraciones públicas y que tienen como finalidad ayudar a las personas que lo necesiten. Suelen tener un carácter gratuito, que corre a cargo del Estado, son propios de los países con un Estado de bienestar.

#### **1.1.11.1. Calidad de los servicios públicos**

Según Kaoru Ishikawa citado por (Méndez R., 2009) "la calidad significa; calidad del producto. Más específico, calidad es: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.". (Pág., # 19).

En este caso podemos indicar que la calidad del servicio público es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de

propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Existe una normativa ISO, surgió en sus inicios como una norma para asegurar los materiales, productos, procesos y servicios sean aptos para el propósito para el cual fueron creados. Esta norma cuenta con la nueva versión ISO 9001:2000 que establece los requisitos del sistema de Gestión de Calidad.

### 1.1.12. Definición de recursos

Los recursos son aquellos elementos que pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para lograr un objetivo a corto, mediano y largo plazo.

Estos a la vez se dividen en:



**Fuente:** Jorge Ramírez y Silvia García  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

#### **1.1.12.1. Recursos materiales**

Son el conjunto de máquinas, equipos, herramientas u objeto de cualquier clase, necesarios para el desempeño diario de las actividades de los trabajadores de una unidad económica, con la finalidad de generar bienes o servicios a satisfacer a los consumidores.

#### **1.1.12.2. Recursos humanos**

Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

#### **1.1.12.3. Recursos financieros**

Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades.

La venta de productos y servicios, la emisión de acciones, las rondas de capitalización, los préstamos solicitados y los subsidios son algunas de las fuentes de recursos financieros.

### **1.113. Definición del desempeño**

Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad o por el alcance de objetivos. Cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño y se las ejecuta de acuerdo a su función y sus políticas de tal forma que los empleados deben regirse a ellos.

### **1.114. Definición de actividades**

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo de una institución.

### **1.115. Definición de objetivos**

Es cumplir las metas, fines, o propósitos, que una persona se propone realizar, a través de ciertos medios necesarios, y motivado por diversas causas. Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

## **1.1.16. Generalidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

### **1.1.16.1. Origen del gobierno Autónomo descentralizado municipal**

El concepto de municipio data de tiempos romanos. Cuando se expandió a través de las guerras, fue anexando diversos territorios hasta abarcar toda la cuenca del

Mediterráneo. W. Kunkel, en su “Historia del Derecho Romano”, refiere que “su estructura se llevó a cabo bajo un sistema de alianzas y de situaciones de dependencia muy diversa, dentro y fuera de la península”. Quienes combatieron a los romanos fueron castigados con la pérdida de todos sus territorios. Aquellos que se sometieron al yugo invasor tuvieron una cierta autonomía en su Gobierno interior.

La situación de alejamiento físico entre estas ciudades y Roma llevó a que se empezara a gestar la noción de municipio. Diversos autores coinciden en que etimológicamente la palabra deriva de ‘manus’ (carga, oficio, misión) y ‘capio’ (tomar, coger a la fuerza), esto vendría a ser el desempeño de una función que se asume o que se recibe de otro que la ejercía y está vinculada con la anexión de los pueblos. Para la literatura jurídica de aquellos tiempos, tiene un triple significado los cuales son: población amurallada, autoridad sobre dicha población o los habitantes.

En la Antigua Roma, un municipium (palabra latina que origina la castellana "municipio") era una ciudad libre que se gobernaba por sus propias leyes, aunque sus habitantes disfrutaban de muy distintas situaciones jurídicas, pues obtenían sus derechos no por su residencia en ella, sino por la posesión de la ciudadanía romana, la condición de libertad o esclavitud en aquella época.

#### **1.1.16.2. Naturaleza jurídica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son entidades de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, integrado por las funciones de participación ciudadana, legislación, fiscalización y ejecutiva. La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal según la constitución actual vigente en nuestro país será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

## **1.1.17. La institución: reseña histórica y legado histórico**

### **1.1.17.1. Reseña histórica del GAD Municipal del Cantón La Libertad**

El nombre del pueblo de La Libertad tiene su historia. Hasta 1918 se llamó "Agujereada". Esta fue la denominación oficial y legal de La Libertad hasta el año 1918. En los documentos y en los libros de las sesiones de la Municipalidad de Santa Elena, La Libertad aparece con el nombre de recinto Agujereada del citado Cantón.

Este nombre de La Libertad, nada tiene que ver con los ingleses ni con el petróleo. Los funcionarios de la Anglo bautizaron con el nombre de "Puerto Rico" al asentamiento de sus oficinas, viviendas y demás centros de producción en aquella época. Asimismo, "Las Acacias" fue por mucho tiempo el sector residencial de los trabajadores de la compañía Anglo que se organizó en Londres en el año de 1919 y que fue legalmente inscrita en el Ecuador en 1923.

En 1918, "los vecinos del recinto Agujereada" presentaron a la municipalidad de Santa Elena, mediante una solicitud, para que se cambie el nombre del recinto Agujereada por el de La Libertad.

Fue entonces cuando el concejal Domingo Tumbaco, con el apoyo del concejal Faustino Tomalá, presentó el proyecto de Ordenanza Municipal para que se cambie de nombre.

El proyecto dice:

La "solicitud" de los vecinos del recinto Agujereada fue discutida a través del proyecto de Ordenanza, en la sesión del 12 de Enero de 1918. Después de aprobarse en segunda (4 de febrero) y tercera (9 de febrero) discusión

El Ilustre Concejo Cantonal en uso de sus atribuciones legales

Acuerda:

**Art.1.-**Denominase "La Libertad" al antiguo recinto "Agujereada" de la parroquia Santa Elena.

**Art.2.-** Comuníquese al Señor Jefe Político para su sanción y ejecución, y a quienes corresponda, para su conocimiento.

Dado en la Sala de Sesiones del Ilustre Concejo de Santa Elena. Por ser avanzada la hora se levantó la sesión.

Melchor Carrera González  
Presidente del I. Concejo de Santa Elena

Paulino Panchana F.  
Secretario Municipal".

El proyecto fue aprobado por el Concejo Cantonal de Santa Elena, integrado por Melchor Carrera González, presidente; Juan Villao González, vicepresidente; Fausto Tomalá, Filemón Tomalá y Domingo Tumbaco, concejales y Paulino Panchana secretario municipal.

La Libertad tenía, y tiene todavía, una geografía muy accidentada. Había en su territorio "huecos", cerros como Engoroy, quebradas, esteros y pequeñas represas naturales de agua. De allí proviene el adjetivo de agujereada y la denominación "La Hueca". Entonces al crearse el Registro Civil, como resultado de la transformación liberal de 1895, quienes nacieron en La Libertad, en las primeras décadas de este siglo, declaraban ser naturales del recinto La Hueca. Así se registró en las partidas de nacimiento de muchos ciudadanos de este Cantón. También el Registro Civil, anoto en sus archivos la denominación La Propicia, nombre de una pequeña rancharía.



La revolución liberal de 1895 y la influencia de la revolución bolchevique que de 1917, sembró ideales sublimes en el espíritu del hombre.

Los ciudadanos que firmaron la solicitud, y cuyos nombres no se ha registrado, recogieron el sentimiento dominante del pueblo y pidieron a la municipalidad de Santa Elena que el recinto Agujereada se denomine La Libertad, nombre que significa democracia, independencia, soberanía y justicia social.

#### **1.1.17.2. Legado histórico del GAD Municipal del cantón La Libertad**

La Libertad, según los descubrimientos arqueológicos, estuvo poblada en la prehistoria. Se habla de una antigüedad de 100.000 años A.C.

A Finales del siglo pasado y a principios del siglo XX, la población nativa de La Libertad estuvo asentada al filo del mar. Se trata de pequeños grupos de pescadores artesanales. Esta tradición se ha conservado a lo largo de los últimos cien años. Fueron los emigrantes los fundadores de La Libertad en este siglo. La Población aborigen fue desplazada por los emigrantes que llegaban de todas las provincias del país, inspirados por las posibilidades de trabajo que brindaba la compañía inglesa Anglo.

**Prestigio Nacional:** La Libertad alcanzó prestigio por ser un puerto y por las refinerías de petróleo. En 1928, la Anglo tenía 200 trabajadores en el puerto de La Libertad. En su realidad, el petróleo fue el recurso que transformó la geografía y la vida económica y social de la población.

**Vida al filo del mar:** Por 1928, Puerto Rico es el primer centro urbano de La Libertad. En la década de 1930, el cantón empezó su vida al filo del mar con dos columnas de casa, de norte a sur, construidas con madera, caña y paja. La compañía Anglo construyó la ciudadela Puerto Rico, ubicada en la colina frente a

la playa y al muelle, cuya superficie avanza hasta el edificio del Cuerpo de Bomberos.

También la Anglo construyó la ciudadela Las Acacias, residencia de obreros Petroleros. Hasta la década de 1960, La Libertad iba desde Las Acacias hasta la escuela Mendoza, y desde el malecón hasta el cementerio. En esa época todos se conocían.

**El muelle entra en servicio:** En 1927, el Muelle de 190 metros de extensión entra en servicio. En 1928, la refinería del cantón La Libertad está en plena construcción. Entonces la compañía Anglo tenía 36 edificios entre casas, oficinas y bodegas.

En este año, en Puerto Rico residen Samuel Stewar, Superintendente del Puerto; Norman J. Rogers, R. Bruns, A. Walter, A. Wager, J. Burne, S. Jhonson, etc; y los ecuatorianos Roberto Pazos, José Chavasco Navarro y Miguel Donoso Moncayo, entre otros. En Puerto Rico también estableció su residencia Mr. Thomas Robathan, Jefe del Departamento de Producción en aquella época de la Anglo de La Libertad.

#### **1.1.18. Funciones**

El artículo 54 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (C.O.O.T.A.D), nos indica sobre las funciones que tienen que ejercer los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales; los cuales se los detallaran a continuación:

- Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de las políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- Establecer el régimen del uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinara las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la acción democrática de la gestión municipal;
- Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con los criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad física cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

- Promover los procesos de desarrollo económico local en sus jurisdicciones, poniendo una atención especial en la economía social y solidaria, para lo cual coordinara con los otros niveles de su respectivo gobierno;
- Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinara con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales; Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales. Prestar los servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento y cementerios.
- Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él; la elaboración de publicidad, redes o señalización;
- Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularan y ejecutaran políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad, y convivencia ciudadana;
- Regular y controlar las construcciones en la circunscripción, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;

- Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresarias o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón:
- Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y las demás establecidas en la ley.

#### **1.1.18.1. Desarrollo sustentable**

Es un término aplicado al desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

#### **1.1.18.2. Políticas del buen vivir**

El Buen Vivir, más que una originalidad de la Carta Constitucional, forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales de América Latina, durante las últimas décadas, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal que por mucho tiempo estuvo implementado en ellos.

En el caso ecuatoriano que busca el bien común de todos los habitantes sin distinción de clases, religión o color, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios básicos preponderantes en la sociedad.

### **1.1.18.3. Necesidades colectivas**

Estas necesidades parten del individuo y pasan a ser de la sociedad. Es decir los habitantes de una comunidad tenemos necesidades de diversa índole, ya sean aquellas que podemos satisfacer en forma individual, con recursos propios, o también las necesidades que son colectivas o públicas que escapan de nuestro alcance para resolverlas en forma individual y están en manos de los GAD's.

### **1.1.18.4. Desarrollo económico**

Es la capacidad de países, regiones, comunidades para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad para obtener bienestar ecológico social y económico de sus habitantes. Para que haya desarrollo económico es necesario conservar el recurso de la naturaleza para satisfacer las necesidades de una población para que futuras generaciones puedan aprovechar de un ambiente sano.

### **1.1.18.5. Economía social y solidaria**

La economía social y solidaria está basada en valores humanos y principios de solidaridad, que propugnan el desarrollo y el emprendimiento de las actividades organizadas de carácter comunitario, asociativo, cooperativo, mutualista y demás formas colectivas creadas para responder a las necesidades de empleo y de bienestar de los pueblos, así como a movimientos ciudadanos orientados a democratizar y transformar la economía.

### **1.1.18.6. Desarrollo turístico**

Son sitios de mucha importancia que se encuentran en diferentes ciudades o comunidades, destacadas por su variada cultura y gran biodiversidad. Estas bondades son aprovechadas por gran cantidad de personas que a través de

empresas comunitarias de turismo y organizaciones asociativas buscan desarrollarse para mejorar el nivel de vida a través de esta actividad.

**Organizaciones asociativas.**-tienen como función satisfacer las aspiraciones comunes establecidas por sus socios, donde estos son quienes deben colaborar en su realización y organización. Las aportaciones de estos socios van desde capital hasta organizar y trabajar en la empresa; normalmente se identifica como una empresa donde los trabajadores son los mismos socios, sin embargo, no se limita exclusivamente a esta modalidad.

**Empresas comunitarias.**- Es una forma organizativa que nace del emprendimiento de los habitantes de una comunidad para hacer que los recursos humanos, naturales, materiales y económicos sean administrados de acuerdo a sus necesidades de esta manera se busca el desarrollo de toda una sociedad.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Cerda citado por Bernal Torres, César A. (2010): “La metodología es el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirse a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos indispensables en la realización de un estudio”. (Pág., #59).

El marco metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos y operacionales que se utiliza en el proceso de investigación. Es decir el fin esencial del marco metodológico es el que se aplica a través de un lenguaje claro y sencillo, los métodos e instrumentos que se emplearon así como el tipo y diseño de la investigación.

#### 2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló considerando un enfoque cualitativo y cuantitativo:

**El Enfoque Cualitativo.-** Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, no necesariamente, se prueban hipótesis. Se aplica principalmente en investigaciones de tipo social. En el enfoque cualitativo por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del propio proceso de investigación. Éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.



**El Enfoque Cuantitativo.-** Utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de y probar hipótesis establecidas previamente. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Para llevar a cabo la realización del presente trabajo de titulación se tomó como base los dos enfoques, los cuales nos ayudaron a recabar toda la información necesaria para el desarrollo del modelo de gestión con enfoque por competencias.

## **2.2. Modalidad de la investigación**

La modalidad del trabajo de titulación que se utiliza en esta investigación, manifiesta que el proyecto es factible en base a la perspectiva del especialista en Alta Gerencia y en administración pública Jailer Amaya Correa, por lo tanto se considera factible por:

Los objetivos primordiales del Modelo de Gestión con Enfoque por competencias, entre ellos se cita: describir con claridad todas las actividades institucionales y distribuir las responsabilidades de los cargos entre los servidores públicos.

De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades mal distribuidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de trabajo entre los servidores públicos de la institución, o peor de un mismo departamento. Esto tiene como consecuencia que el servicio que deben ofrecer a la ciudadanía carezca de calidad por ende la institución debe usar los mecanismos apropiados para que mejore paulatinamente.

## **2.3. Tipos de investigación**

Se hallan diversos tratados sobre las tipologías de la investigación. Las controversias para aceptar las diferentes tipologías sugieren situaciones confusas

en estilos, formas, enfoques y modalidades. En rigor, y desde un punto de vista semántico, los tipos son sistemas definidos para obtener el conocimiento.

No es intención del autor establecer ideas originalitas sobre las tipologías. Por el contrario, se pretende presentar una síntesis de los tipos mostrados por diferentes autores, con la intención de sistematizar lo escrito sobre el tema en el cual se realizara la investigación..

Existen muchos tipos de investigación que se pueden realizar para ejecutar un excelente trabajo. A continuación se mencionaran las siguientes:

### **Según la fuente de información**

**Investigación Bibliográfica o Documental.-** Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias. Paredes Garcés, Wilson Gonzalo (2009) considera que:

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros o publicaciones. (Pág., # 52).

El presente trabajo se apoya en la consulta de documentos concernientes a los manuales administrativos.

**Investigación de Campo.-**Considerada como uno de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema en el lugar de los acontecimientos. Paredes Garcés, Wilson Gonzalo (2009) manifiesta que la investigación de campo:

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma

directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. (Pág., # 52)

El presente trabajo está enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva.

Según Cerda citado por Bernal Torres, César A. (2010) “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (Pág., #113).

Basado en lo anterior, se delimitarán los hechos que conforman el problema, para diseñar el Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias para Mejorar la Calidad del Servicio Público en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, se enfoca a corregir ciertas falencias de los funcionarios públicos y convertirlas en fortalezas.

En la modalidad de investigación de campo, se utilizó generalmente las encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para el presente trabajo de titulación.

Según Bernal Torres, César A. (2010) define a la encuesta de la siguiente manera: “Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (Pág., # 194)

Se utilizó esta investigación de campo; en vista de que se pudo recopilar directamente la información detallada y exacta sobre el diseño del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias.

## **2.4. Métodos de investigación**

Son los modos, las vías, las formas, mediante las cuales se realizó la búsqueda de información, la recopilación de los datos, y el desarrollo de conclusiones.

Según Paredes Garcés, Wilson y Paredes de la Cruz, Nataly (2011) Define al método de investigación como: “una especie de brújula en la que no se procede automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos”. (Pág., # 60)

Paredes Garcés, Wilson y Paredes de la Cruz, Nataly (2011) Define al método como: “el camino o sendero que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano”. (Pág., # 60)

### **2.4.1. Clases de métodos de investigación**

Los métodos que se emplearon para el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

**Método Deductivo.-** Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares.

El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, entre otros, de la aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Mediante este método se aplicó el papel de la deducción sobre documentación obtenida por parte del GAD Municipal del Cantón La Libertad, en lo que se concluyó con algo específico.

**Método Histórico.-** Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica (a lo largo del transcurso del tiempo). Para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario estudiar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría en general y su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. La reseña histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad., fue posible conocerla a través del uso del método histórico.

**Método Sintético.-** Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlo en su totalidad.

El método sintético fue útil para en el planteamiento de la hipótesis ya que el investigador sintetizó las suposiciones en su imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá posteriormente a prueba.

**Método Analítico.-** Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. La aplicación de procedimientos analíticos fue fundamental ya que permitió realizar la mejor interpretación reflexiva de la documentación consultada.

## **2.5. Técnicas de investigación**

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que le permitan al investigador obtener toda la información o datos necesarios para el desarrollo del trabajo científico.

De acuerdo con la concepción antes señalada, la técnica utilizada para el trabajo de Titulación cuyo título es Modelo de Gestión con Enfoque por Competencia para Mejorar la Calidad del servicio Público en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad Trabajo fue:

**La entrevista no estructurada.-** Esta técnica se aplicó a la jefa departamental de gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.; en donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas sobre todos los servidores públicos que labora en la institución.

Cabe recalcar que se aplicó este tipo de entrevista por falta de tiempo del entrevistado. (**Ver Anexo N° 1**)

Según Bernal Torres, César A. (2010) Dice que: “La entrevista no estructurada se caracterizan por su flexibilidad, ya que en ella solo se determinan previamente los temas que se van a tratar con el entrevistado. Durante la entrevista, el entrevistador puede definir la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de las preguntas o cuestiones por tratar con las preguntas que se van a entrevistarse”. (Pág., #257)

Según Bramo citado por Paredes Garcés, Wilson y Paredes de la Cruz, Nataly (2011) Dice que: “una entrevista no estructurada nunca se apoya en una lista de preguntas establecidas con relación al orden en que se efectúan o en la forma como son planteadas, sino en una conversación más libre; la libertad variará dependiendo de la naturaleza de la entrevista no estructurada de que se trate”. (Pág., # 46).

Según Paredes Garcés, Wilson G. (2009) Dice que: “Aquí ni las preguntas ni las respuestas están predeterminadas, de manera espontánea se expresaran las respuestas que quiera”. (Pág., # 73)

## **2.6. Instrumento de la investigación**

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo planteado en la investigación, se diseñó un instrumento que permitió recoger de una buena manera la información individual a 251 servidoras y servidores públicos para constatar si están de acuerdo que se diseñe un Modelo de Gestión con Enfoque por Competencia para Mejorar la Calidad del Servicio Público, donde se especifique el servicio de calidad que en observancia a las normativas vigentes, se debe ofrecer, para ello se aplicó la técnica de la encuesta mediante el diseño y estructura de un cuestionario de preguntas, instrumento que consta en el apéndice con preguntas cerradas y utilización de la escala de tipo Likert.(Ver Anexo N° 2)

## **2.7. Población y muestra**

### **2.7.1. Población**

Según Jana citado por Bernal Torres, César A. (2010) Define a la población como: “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia: o bien, unidad de análisis”. (Pág., # 160)

Hace referencia a los individuos de cada uno de los elementos de los que se obtiene la información. Los individuos pueden ser personas, objetos o acontecimientos de muestro que conformen el tema a investigar.

A continuación la poblacional del presente estudio está conformada por un estrato claramente definido, por doscientos cincuenta y un servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad (251), entre los cuales tenemos el número total de los servidores públicos que labora en la institución. A continuación se presenta el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 3: Población – Servidores Públicos

POBLACIÓN	N°
SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD	251
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>

Fuente: Nomina del GAD Municipal

Elaborado por: José Saltos Alvia

También se toma en cuenta a la población del cantón La Libertad y está conformada por noventa y seis mil setecientos cuarenta y cuatro habitantes (96.744), según el VII Censo de Población y VI de Vivienda realizado el domingo 28 de noviembre de 2010, quedando entonces de la siguiente manera:

### CUADRO N° 4: POBLACIÓN – Ciudadanos del Cantón La Libertad

POBLACIÓN	N°
CIUDADANOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD	96.744
<b>TOTAL</b>	<b>96.744</b>

Fuente: INEC

Elaborado por: José Saltos Alvia



### 2.7.2. Muestra

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población.

Según Bernal Torres, César A. (2010) La muestra es: “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (Pág., #. 161)

Paredes Garcés, Wilson y Paredes de la Cruz, Nataly (2011) Dice que: “la muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en ciertas medidas las características que define la población de la cual fue extraída”. (Pág., # 34)

Existen fundamentalmente dos clases o tipos de muestras:

- Muestras probabilísticas
- Muestras no probabilísticas

La diferencia principal entre las dos está en que el muestreo probabilístico hace factible determinar el margen de error posible, mientras el no probabilístico no ofrece esa posibilidad.

**Muestras Probabilísticas.-** Son en general, aquellas en las cuales todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra. Las principales muestras probabilísticas son:

- Muestras aleatorias
- Muestras estratificadas

- Muestras polietápico

**Muestras Aleatorias simples.-** Son las muestras tomadas al azar de entre la totalidad del universo, sin consideraciones de ninguna clase. Son también llamadas muestras simples y son las más utilizadas en investigación estadística.

**Muestras Estratificadas.-** Son las muestras tomadas de los diversos estratos en que se ha dividido previamente al universo o población.

Los estratos son partes o secciones del universo que tienen características comunes particulares, aparte de la característica que es común a todos los miembros del universo.

**Muestras Polietápico.-** Son tomadas aleatoriamente de otra muestra más grande que ha sido extraída antes. También son llamadas, con mucha propiedad, muestras dobles.

**Muestras no Probabilísticas.-** Como su nombre lo indica, son aquellas que se seleccionan en base a criterios subjetivos del investigador. Las principales muestras no probabilísticas son:

- Muestras de cuota
- Muestras sesgadas

**Muestras de Cuota.-** Son las muestras tomadas después de que se han agrupado a los miembros del universo en grupos o categorías, siguiendo criterios del investigador.

**Muestras Sesgadas.-** Muestras sesgadas o muestras de juicio son las que se toman en forma arbitraria, siguiendo únicamente el criterio del investigador, según lo que a él le parece más conveniente.

El actual Trabajo de Titulación está orientado a la muestra probabilística, específicamente la muestras aleatorias simples, ya que estas muestras son las que se toman al azar, según el criterio del investigador, sin considerar ninguna clase, por lo tanto son la más utilizadas en investigaciones estadísticas, de esta manera las personas involucradas puedan dar su punto de vista con relación al modelo de gestión por competencias que se quiere diseñar para el eficiente desempeño de los funcionarios públicos.

**CUADRO N° 5: Muestra – Servidores públicos**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>N°</b>
Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón La Libertad	251
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>

Fuente: Nomina del GAD Municipal  
Elaborado por: José Saltos Alvia

**CUADRO N° 6: Muestra – Ciudadanos del Cantón La Libertad**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>N°</b>
Ciudadanos del Cantón La Libertad	96.744
<b>TOTAL</b>	<b>96.744</b>

Fuente: INEC  
Elaborado por: José Saltos Alvia

### 2.7.2.1. Determinación del tamaño de la muestra

Para realizar el cálculo de la muestra hay que aplicar la siguiente fórmula, con los siguientes atributos:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

**Dónde:**

**CUADRO N° 7: Significado de la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra**

<b>N =</b>	Tamaño de la Muestra.	Sub grupo de elementos de la población que se ha seleccionado para participar en el estudio con la finalidad de obtener información.
<b>P =</b>	Proporción de Éxito.	Probabilidad que se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador.
<b>Q =</b>	Proporción de Fracaso.	Probabilidad que no se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador.
<b>Z<sup>2</sup> =</b>	Valor para Confianza.	Nivel de confianza o margen de confiabilidad.
<b>e =</b>	Error Admisible.	Es aquel que lo determina el investigador en cada estudio de acuerdo al problema para el estudio (se calcula en porcentajes y luego se divide para 100, lo que significa en proporciones esto se hace, porque cada área de la curva normal es uno. ejemplo: 1% / 100 será 0,01; 2% / 100 será 0,02; 3% / 100 será 0,03; 4% / 100 será 0,04; 5% / 100 será 0,05; etc.

<b>N =</b>	Universo de Población.	El conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características y forma el universo para el propósito del problema de investigación de mercado.
------------	------------------------	--

**Fuente:** Significado de la Muestra  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

### 2.7.2.2. Cálculo de la Fórmula para Establecer el Número Correcto de Servidores Públicos a Encuestar en el GAD Municipal del Cantón La Libertad.

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(e)^2(N - 1) + (Z)^2 * P * Q}$$

**Desarrollo:**

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,95 * 0,05 * 251}{(0,05)^2(251 - 1) + (1,96)^2 * 0,95 * 0,05}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,95 * 0,05 * 251}{(0,0025)(250) + 3,8416 * 0,95 * 0,05}$$

$$n = \frac{45,801476}{0,625 + 0,182476}$$

$$n = \frac{45,801476}{0,807476}$$

$$n = 56,7218$$

$$n = 57$$

**CUADRO N° 8: Cuadro de resumen de los datos empleados para determinar el tamaño de la muestra (SERVIDORES PUBLICOS)**

n =	Tamaño de la Muestra.	57
P =	Proporción de Éxito.	0,95
Q =	Proporción de Fracaso.	0,05
Z <sup>2</sup> =	Valor para Confianza.	1,96
e =	Error Admisible.	0,05
N =	Universo de Población.	251

**Fuente:** Nomina de Servidores Públicos  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Una vez aplicada la fórmula se obtuvo el número real de las personas a encuestar, el resultado es de 76 funcionarios públicos. Se realizó la prueba piloto a 5 funcionarios públicos.

### **2.7.2.3. Cálculo de la Fórmula para Establecer el Número Correcto de Ciudadanos a Encuestar en el GAD Municipal del Cantón La Libertad.**

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(e)^2(N - 1) + (Z)^2 * P * Q}$$

**Desarrollo:**

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,8 * 0,2 * 96.744}{(0,08)^2(96.744 - 1) + (1,96)^2 - 0,7 + 0,3}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,8 * 0,2 * 96.744}{(0,0064)(96.743) + 3,8416 * 0,8 * 0,2}$$

$$n = \frac{59.464,28}{619,1552 + 0,614656}$$

$$n = \frac{59.464,28}{619,7699}$$

$$n = 95.95$$

$$n = 96$$

**CUADRO N° 9: Cuadro de resumen de los datos empleados para determinar el tamaño de la muestra (Ciudadanía del Cantón LA LIBERTAD)**

n =	Tamaño de la Muestra.	96
P =	Proporción de Éxito.	0,80
Q =	Proporción de Fracaso.	0,20
Z <sup>2</sup> =	Valor para Confianza.	1,96
E =	Error Admisible.	0,08
N =	Universo de Población.	96.744

**Fuente:** Tamaño de la muestra  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Una vez aplicada la fórmula se obtuvo el número real de las personas a encuestar, el resultado es de 164 Ciudadanos. Se realizó la prueba piloto a 5 Ciudadanos.

## **2.8. Plan de recolección de información**

Se basa en un medio utilizado para registrar de una forma precisa y ordenada la información que se obtiene durante el proceso de recolección.

### **2.8.1. Prueba piloto**

Prueba piloto o El pre-test es un proceso de ensayo en la aplicación de la técnica seleccionada para la recolección de datos y su administración respectiva, que permite evaluar su eficiencia en función al problema motivo de investigación.

Este proceso se lleva a cabo previo a la aplicación definitiva de la técnica a la realización del trabajo de campo propiamente dicho. En el caso del cuestionario, el pre-test o prueba piloto tiene las siguientes finalidades:

- Evaluar el planeamiento, organización, ejecución y control de la aplicación de la técnica; poniendo especial énfasis en:
- Determinar el tiempo adecuado de duración del cuestionario para obtener una colaboración eficiente por parte del informante.
- Determinar la forma óptima de la distribución de los recursos para la realización del trabajo de campo.
- Determinar si las preguntas han sido correctamente formuladas

Se diseñó y aplicó una prueba piloto a cinco Funcionarios Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad y a cinco Ciudadanos Libertenses, y con ello se pudo comprobar la operatividad del instrumento, el nivel de comprensión y la importancia de los ítems, además se determinó la viabilidad del alcance de los objetivos de la investigación; obtenidos estos resultados se ejecutó la recopilación de información que permitió establecer



el diagnóstico del diseño del modelo de gestión con enfoque por competencias para mejorar la calidad del servicio público en el GAD Municipal del Cantón La Libertad.

## 2.9. Estrategia de Cambio para Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

### 2.9.1. Procedimiento para la aplicación del Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias.

**CUADRO N° 10: Plan de Manejo de Actividades**

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
<b>Reunión con las Autoridades del GAD Municipal del Cantón La Libertad</b>	Socializar el modelo de gestión con enfoque por competencias mediante la exposición y explicación general de su contenido para conocimiento de las Autoridades del GAD Municipal del Cantón La Libertad	<ul style="list-style-type: none"> <li>concepto del modelo de gestión con enfoque por competencias</li> <li>ventajas y desventajas del modelo de gestión con enfoque por competencias</li> </ul>	13 de mayo del 2.03	Investigador
<b>Reunión con los funcionarios públicos del GAD Municipal del Cantón La Libertad</b>	Aplicar el modelo de gestión con enfoque por competencias, mediante su implementación en la administración del GAD Municipal para el alcance de mejores resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>reuniones de motivación.</li> </ul>	14 de mayo del 2.013	Investigador
<b>Evaluación del contenido del modelo de gestión con enfoque por competencias.</b>	Evaluar las ventajas y desventajas del manual a través del análisis de su contenido para la toma de decisiones sobre su implementación en el GAD Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>analizar y sintetizar los aspectos más relevantes del modelo de gestión con enfoque por competencias.</li> </ul>	15 de mayo del 2.013	Investigador
<b>Socialización del trabajo de titulación</b>	Socializar el trabajo final mediante una reunión con las autoridades y servidores públicos con la finalidad de que aprueben su contenido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>informar a los servidores públicos sobre la factibilidad y el empleo del modelo de gestión con enfoque por competencias.</li> </ul>	16 de mayo del 2.013	Investigador

Fuente: GAD Municipal de La Libertad

Elaborado por: José Saltos Alvia

El procedimiento consistió en la socialización del trabajo de titulación con las autoridades y servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, en el cual se dio a conocer los temas más relevantes del modelo de gestión con enfoque por competencias, como lo especifica el cuadro antes presentado.

## **2.9.2. Elementos Administrativos**

Todo proyecto de investigación, además de decir los aspectos técnicos y científicos del tema que se ejecuta, debe tener los aspectos lógicos, es decir, como se alcanza su elaboración, por tal motivo en la parte administrativa se indica el manejo de los recursos, del tiempo necesario para el desarrollo de las diversas actividades debidamente planificadas.

### **2.9.2.1. Cronograma de Trabajo**

Es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos en la que describe con precisión las actividades en función de los aspectos técnicos, recursos, el tiempo total y el equipo humano que se empleó en el proyecto.

**CUADRO N° 11: Cronograma de Actividades del Trabajo de Titulación**

AÑO	2013																																							
MES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				Agosto			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Lluvia de Ideas	■																																							
Selección del tema del Trabajo de Titulación		■																																						
Búsqueda de Información			■																																					
Elaboración del Anteproyecto				■																																				
Presentación del Anteproyecto					■																																			
Corrección del Anteproyecto						■																																		
Entrega del Anteproyecto							■																																	
Aprobación de Anteproyecto por el Consejo								■																																
<b>Elaboración del Capítulo 1</b>																																								
Marco Teórico																																								
Marco Legal																																								
Marco Referencial																																								
Corrección de Capítulo 1																																								
<b>Elaboración del Capítulo 2</b>																																								
Metodología de la Investigación																																								
Diseño de la Investigación																																								
Modalidad de la Investigación																																								
Tipo de Investigación																																								
Técnicas de Investigación																																								
Instrumento de la Investigación																																								

Población y Muestra										
Plan de recolección de la Información										
Corrección de Capítulo 2										
<b>Elaboración del Capítulo 3</b>										
Análisis de los resultados de la Encuesta										
Comprobación de la Hipótesis										
Conclusiones										
Recomendaciones										
Corrección de Capítulo 3										
<b>Elaboración del Capítulo 4</b>										
Criterios para elaborar el Manual										
Finalidad										
Misión										
Visión										
Objetivos										
Desarrollo del Manual de Funciones										
Corrección del capítulo 4										
Sustentación del trabajo de Titulación										

**Fuente:** UPSE  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

### 2.9.2.2. Presupuesto

**Gastos por Servicios Personales.-** Estos son los horarios e investigadores auxiliares de investigación.

**Gastos Generales.-** Se incluyen transporte, papelería, impresión de formularios, procesamiento de información (Tiempo de computadoras).

**CUADRO N° 12: Presupuesto**

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Carpeta manila	4	\$ 0,25	\$ 1,00
Consulta en internet	50	\$ 0,80	\$ 40,00
Cuadernos	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Esferos	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Fotocopia del libro "Metodología en Acción"	148	\$ 0,02	\$ 2,96
Fotocopia del libro "Como Desarrollar una Tesis"	198	\$ 0,02	\$ 3,96
Fotocopia del libro "Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos"	161	\$ 0,02	\$ 3,22
Fotocopia del libro "Metodología de la Investigación"	305	\$ 0,02	\$ 6,10
Fotocopias de documentos	150	\$ 0,02	\$ 3,00
Anillados de libros	5	\$ 1,00	\$ 5,00
Impresiones	400	\$ 0,25	\$ 100,00
Compra de libro	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Resma hojas a-4	4	\$ 4,20	\$ 16,80
Hojas de apuntes	200	\$ 0,05	\$ 10,00
Tinta para la impresora (negro y colores)	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Tinta para recargar cartuchos	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Impresión de tesis final	200	\$ 0,25	\$ 50,00
Copia de tesis final	600	\$ 0,02	\$ 12,00
Anillado de tesis final y ejemplares	3	\$ 1,00	\$ 3,00
Transporte			\$ 280,00
Gastos varios			\$ 300,00
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 1.024,79</b>

**Fuente:** UPSE

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

## **CAPÍTULO III**

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

Procedía visitar el departamento de talento humano donde me atendió la Ing. Alicia Sarmiento Sánchez a quién solicité que me brinde todas las facilidades para realizar las encuestas a los servidores públicos que laboran en los diversos departamentos y a los usuarios que a diario acuden al GAD Municipal.

#### **ENCUESTAS:**

Este proceso de recopilación de datos, experimentó contratiempos en localizar a los servidores públicos para la aplicación de la respectiva encuesta; se pudo realizarla durante horarios de trabajo, y salida de la jornada laboral, el tiempo utilizado en responder las preguntas fue de tres a cinco minutos.

A través de este instrumento, se diseñó preguntas para la ciudadanía del Cantón La Libertad, durante la aplicación de la encuesta en los alrededores de la institución, no existieron inconvenientes.

Con los datos de las tablas estadísticas, se elaboró gráficos en forma de círculos y se realizó el análisis e interpretación de resultados, tanto del cuestionario de preguntas aplicada a los servidores públicos y a la ciudadanía del Cantón.

#### **3.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Obtenido toda la información de la encuesta aplicada se procede a utilizar el programa de Excel para la respectiva tabulación de los datos, las tablas y los gráficos, dicha información nos permitirá deducir la información y poder especificar las conclusiones de las mismas.

### 3.1.2. Encuesta aplicada a los servidores públicos de GAD Municipal.

**ÍTEM 1: ¿Cree usted que es necesario tener conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer sus funciones y tareas diarias?**

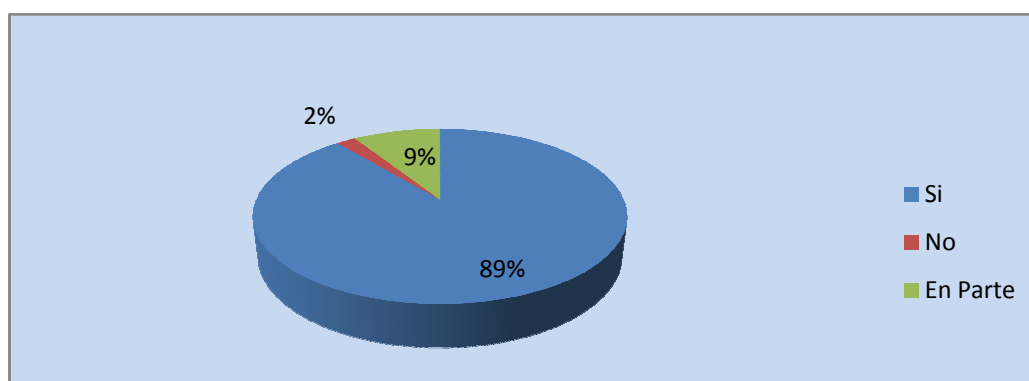
**CUADRO N° 13: Conocimientos, habilidades y actitudes**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Si	51	89%
	1.2	No	1	2%
	1.3	En Parte	5	9%
	<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los servidores públicos

Elaborado por: José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 1: conocimientos, habilidades y actitudes**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Saltos Alvia

En referencia a los datos obtenidos en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, indica que el 89% de los servidores público considera que es necesario tener conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer sus funciones y tareas diarias, mientras que el 2% de ellos optan por responder que no es necesario y el 9% contestaron que en parte. De esta manera la mayor parte de los servidores públicos dicen tener estas capacidades para cumplir sus actividades y tareas diarias de una manera eficiente y así ofrecer un buen servicio a la ciudadanía.



**ÍTEM 2: ¿Sabe usted si el cargo que ostenta como autoridad o funcionario está acorde a su perfil profesional?**

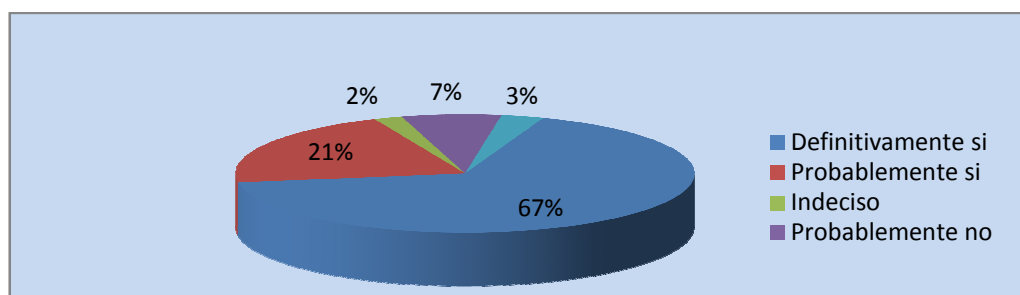
**CUADRO N° 14: Cargo que desempeña como autoridad o funcionario**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>2</b>	2.1	Definitivamente si	38	67%
	2.2	Probablemente si	12	21%
	2.3	Indeciso	1	2%
	2.4	Probablemente no	4	7%
	2.5	Definitivamente no	2	3%
	<b>TOTAL</b>			<b>57</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 2: Cargo que ostenta como autoridad o funcionario**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

La información que antecede indica que el 67% de los servidores públicos encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, dicen que definitivamente si conocen que el cargo que ostentan como autoridad o funcionario está acorde a su perfil profesional; el 21% de ellos manifiestan que probablemente sí; mientras que el 2% está indecisos; el 7% sostiene que probablemente no y por último el 3% considera que definitivamente no. En las instituciones públicas es fundamental que el cargo que los servidores públicos lo realicen acorde a su perfil profesional, para ser competentes y productivos en sus gestiones.

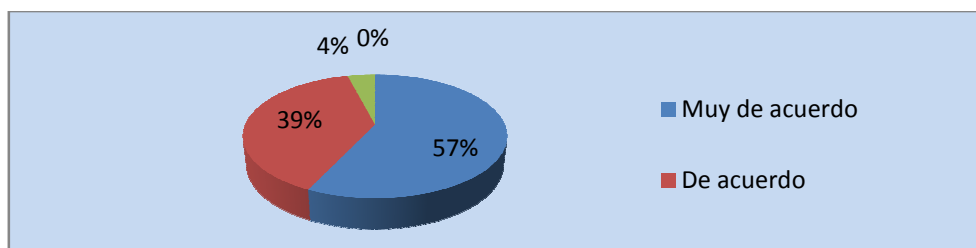
**ÍTEM 3: ¿Estaría usted de acuerdo que se diseñe un modelo de gestión con enfoque por competencia que oriente la ejecución de sus actividades y se optimicen los recursos públicos? ciudadanía?**

**CUADRO N° 15: Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES	
<b>3</b>	3.1	Muy de acuerdo	33	57%	
	3.2	De acuerdo	22	39%	
	3.3	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	4%	
	3.4	En desacuerdo	0	0%	
	3.5	Muy en desacuerdo	0	0%	
	<b>TOTAL</b>			<b>57</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los servidores públicos  
Elaborado por: José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 3: Modelo de gestión con enfoque por competencias**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: José Saltos Alvia

Los criterios respecto a que si están de acuerdo con el diseño del modelo de gestión con enfoque por competencias que oriente la ejecución de sus actividades y optimicen los recursos públicos; el 57% de los servidores públicos dicen estar muy de acuerdo; el 39% indican estar de acuerdo, mientras el 4% manifiesta ni en acuerdo ni en desacuerdo y entre las dos últimas opciones el 0% consideran que no es necesario lo que se pretende realizar. La mayor parte de los servidores públicos que fueron encuestados si están de acuerdo con el diseño de un modelo de gestión que los oriente a un mejor desempeño dentro de sus funciones.

**ÍTEM 4: ¿En caso de que se diseñe un modelo de gestión con enfoque por competencia que conduzca al mejor desempeño de cada funcionario, usted lo aplicaría?**

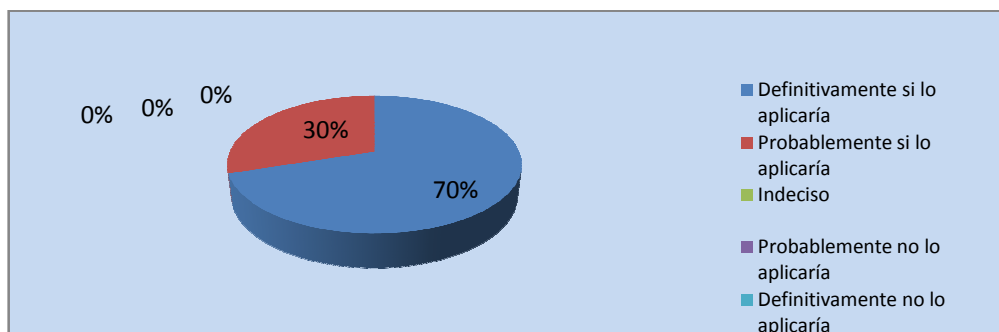
**CUADRO N° 16: Aplicar el Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>4</b>	4.1	Definitivamente si lo aplicaría	40	70%
	4.2	Probablemente si lo aplicaría	17	30%
	4.3	Indeciso	0	0%
	4.4	Probablemente no lo aplicaría	0	0%
	4.5	Definitivamente no lo aplicaría	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>57</b>

Fuente: Encuesta realizada a los servidores públicos

Elaborado por: José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 4: Aplicar el modelo de gestión con enfoque por competencias**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Saltos Alvia

El 70% de los servidores públicos consultados que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad sobre un modelo de gestión con enfoque por competencia que conduzca al mejor desempeño de cada uno de ellos, consideran que definitivamente sí lo aplicaría; 30% de ellos dicen que probablemente sí; y entre las tres opciones restantes el 0% responden que no es necesario lo que se pretende realizar. Consecuentemente los porcentajes de esta interrogante son favorables al diseño de un modelo de Gestión por competencias para su respectiva aplicación en el GAD Municipal.

**ÍTEM 5: ¿Cree usted importante que la organización donde labora tenga correctamente definidas las actividades acorde a sus objetivos?**

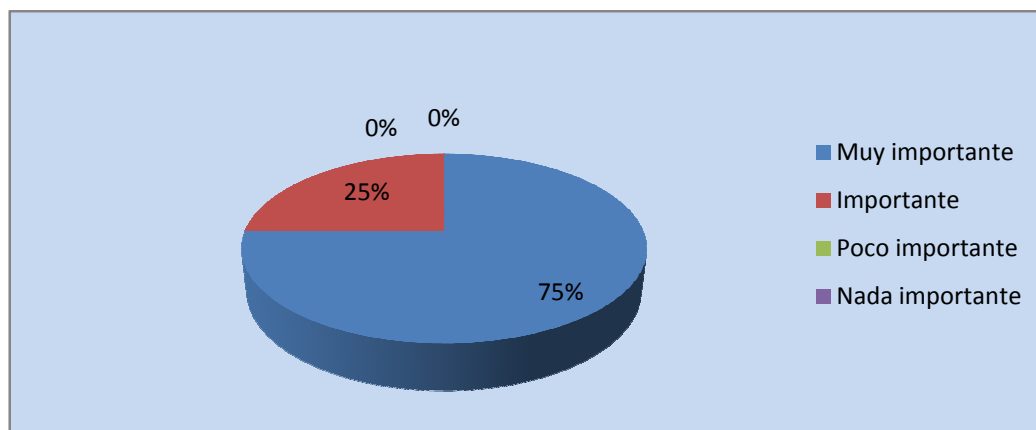
**Cuadro N° 17: Importancia de los Objetivos**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>5</b>	5.1	Muy importante	43	75%
	5.2	Importante	14	25%
	5.3	Poco importante	0	0%
	5.4	Nada importante	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>57</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 5: Importancia de los Objetivos**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El 75% de los servidores públicos consultados en el Gobierno autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad consideran que es muy importante que la organización defina las actividades acorde a los objetivos, porque de esa manera estamos mejorando como institución, el 25% dice que es importante que vendría bien tenerla en cuenta y entre las dos últimas opciones el 0% indican que no es importante lo que se pretende realizar. En conclusión si es necesario definir en el GAD Municipal las actividades acorde a los objetivos para direccionar cada uno de los procesos que lleva a cabo la institución.

**ÍTEM 6: ¿Cree usted que el modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón La Libertad, periodo 2013-2014.?**

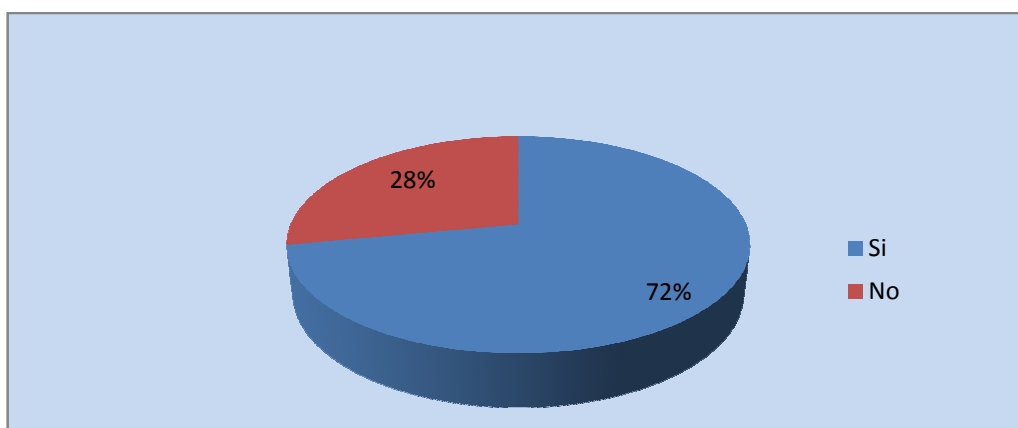
**CUADRO N° 18: Calidad del servicio público**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>6</b>	6.1	Si	41	72%
	6.2	No	16	28%
	<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**Gráfico N° 6: Calidad del servicio público**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

De acuerdo con los datos obtenidos en esta pregunta tenemos que el 72% de los servidores públicos consultados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de La Libertad manifiestan que el modelo de gestión con enfoque por competencias si mejorará la calidad del servicio público del GAD Municipal; el 28% dice que no mejorara con dicho modelo. Con los porcentajes obtenidos en esta pregunta claramente podemos entender que diseñando un modelo de gestión con enfoque por competencias si va a mejorar la calidad del servicio público en dicha institución.

**ÍTEM 7: ¿Conoce usted las políticas públicas que promueven el desarrollo sustentable de su circunscripción cantonal?**

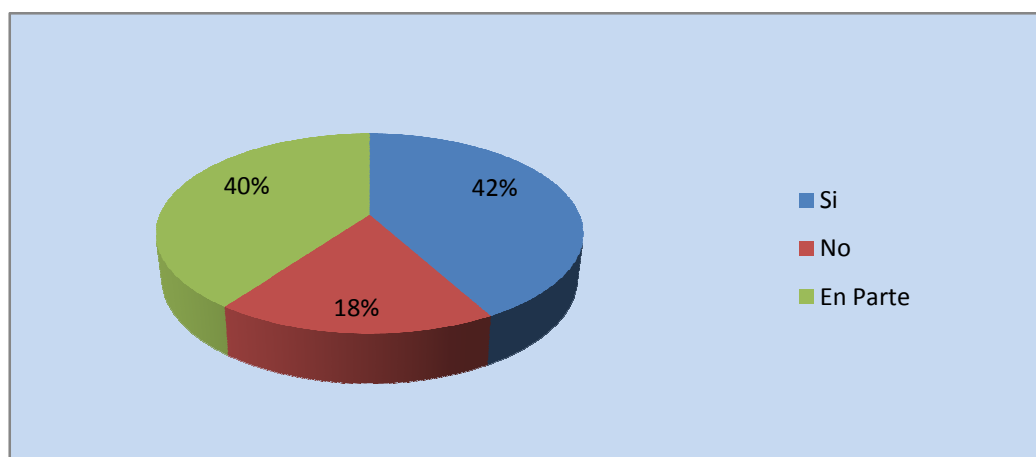
**Cuadro N° 19: Políticas públicas**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>7</b>	7.1	Si	24	42%
	7.2	No	10	18%
	7.3	En Parte	23	40%
	<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 7: Políticas públicas**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

En el gráfico N° 8 se aprecia que el 42% de los 57 servidores públicos consultados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad si conocen las políticas públicas que promueven el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial; mientras que el 18% de ellos dicen que no tienen conocimiento; y el 40% manifiesta que en parte. Esta interrogante demuestra que las políticas públicas no son difundidas y socializadas para su respectivo análisis y valoración de los servidores públicos que a diario prestan sus servicios en este GAD Municipal.

**ÍTEM 8: ¿Cree usted que las políticas públicas cantonales implementadas garantizan la realización del buen vivir?**

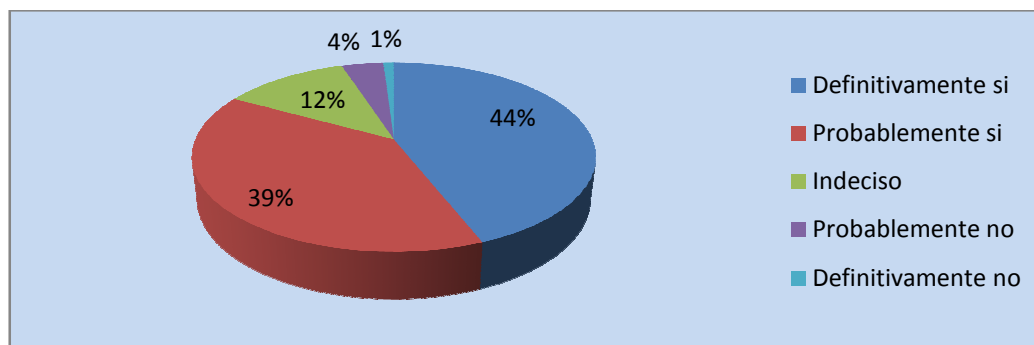
**CUADRO N° 20: Políticas públicas garantizan el buen vivir**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>8</b>	8.1	Definitivamente si	25	44%
	8.2	Probablemente si	22	39%
	8.3	Indeciso	7	12%
	8.4	Probablemente no	2	4%
	8.5	Definitivamente no	1	1%
	<b>TOTAL</b>			<b>57</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 8: Políticas pública garantizan el buen vivir**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El 44% de los 57 servidores públicos consultados manifiestan que las políticas públicas cantonales implementadas si garantizan la realización del buen vivir, el 39% dice probablemente sí; el 12% indica estar indeciso; el 4% piensa que probablemente no y el 1% sostiene que definitivamente no garantiza. Esto quiere decir que la mayor parte de los servidores públicos manifiestan que la política públicas si garantizan el buen vivir pero existe otra parte responde negativamente por ello se tiene que realizar mejores política públicas con la colaboración de todos los actores del GAD Municipal.

**ÍTEM 9: ¿Ha sido usted partícipe en la programación del presupuesto institucional?**

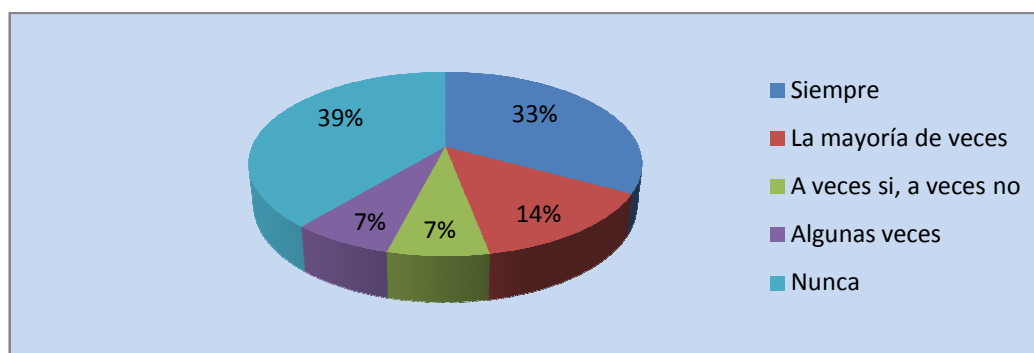
**CUADRO N° 21: Programación del presupuesto institucional**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>9</b>	9.1	Siempre	19	33%
	9.2	La mayoría de veces	8	14%
	9.3	A veces si, a veces no	4	7%
	9.4	Algunas veces	4	7%
	9.5	Nunca	22	39%
	<b>TOTAL</b>			<b>57</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 9: Programación del presupuesto institucional**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Los resultados a la pregunta sobre si los servidores públicos han formado parte de la programación del presupuesto institucional fueron: el 33% de los funcionarios dicen que sí forman parte de esta programación; el 14% manifiesta la mayoría de las veces; el 7% indica veces si a veces no; otro 7% sostiene algunas veces; y el 39% consideran que nunca han sido parte de esta programación del presupuesto institucional. Estos resultados nos demuestran que el presupuesto institucional que maneja el GAD debe ser mucho más participativo para que los servidores públicos sean parte de su elaboración.



**ÍTEM 10: ¿Conoce usted si la elaboración manejo y expendio de víveres está regulado a través de ordenanza municipal?**

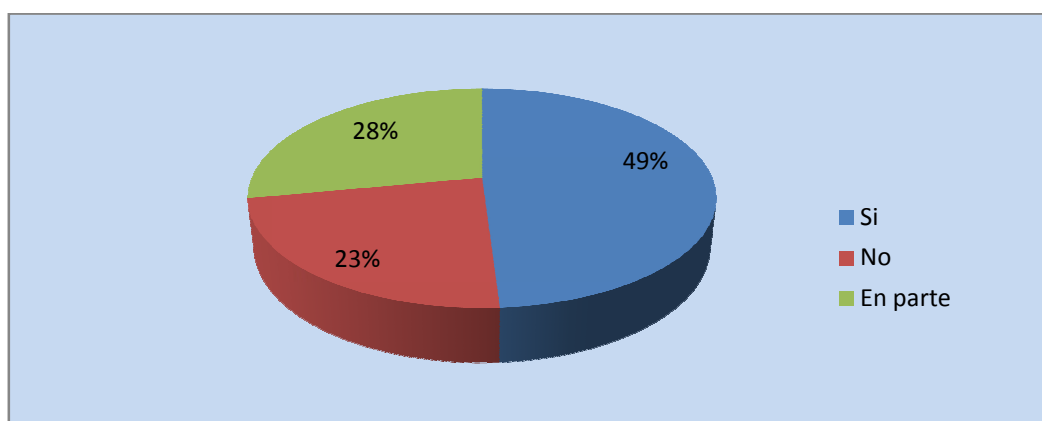
**CUADRO N° 22: Elaboración manejo y expendio de víveres**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>10</b>	10.1	Si	28	49%
	10.2	No	13	23%
	10.3	En parte	16	28%
	<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 10: Elaboración manejo y expendio de víveres**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

En el gráfico N° 10 se aprecia que 49% de los servidores públicos encuestados si conocen la elaboración, manejo y expendio de víveres; mientras que el 23% contestó que no tienen conocimiento; significa entonces que un 28% respondieron que en parte conocen del tema. Los mercados deben estar vigilados y supervisados constantemente bajo una Ordenanza Municipal, de esta manera serán regulados y controlados los productos que allí se comercializan, además deben conocer sobre dicho tema todos los servidores públicos que son parte fundamental del GAD Municipal de La Libertad.

**ÍTEM 11: ¿Considera usted que la administración de los mercados municipales cumple con las directrices de la administración pública?**

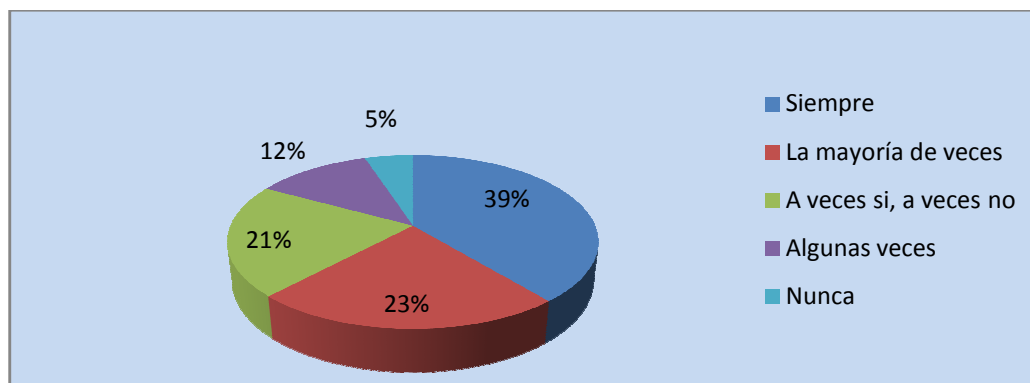
**CUADRO N° 23: Administración de los mercados Municipales**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>11</b>	11.1	Siempre	22	39%
	11.2	La mayoría de veces	13	23%
	11.3	A veces sí, a veces no	12	21%
	11.4	Algunas veces	7	12%
	11.5	Nunca	3	5%
	<b>TOTAL</b>			<b>57</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 11: Administración de los mercados Municipales**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Respecto a si la administración de los mercados municipales, el 39% de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad dicen que siempre se cumple con las directrices de la administración pública; el 23% de los consultados dice que la mayoría de veces; el 21% que a veces sí, a veces no; el 12% algunas veces, y el 5% indica que nunca. La administración en los mercados es competencia única y exclusiva de los GAD`s Municipales por ello debe ser de eficiente y acorde a los requerimientos y necesidades de la ciudadanía.

**ÍTEM 12: ¿Conoce usted si la institución promueve procesos de desarrollo económico local?**

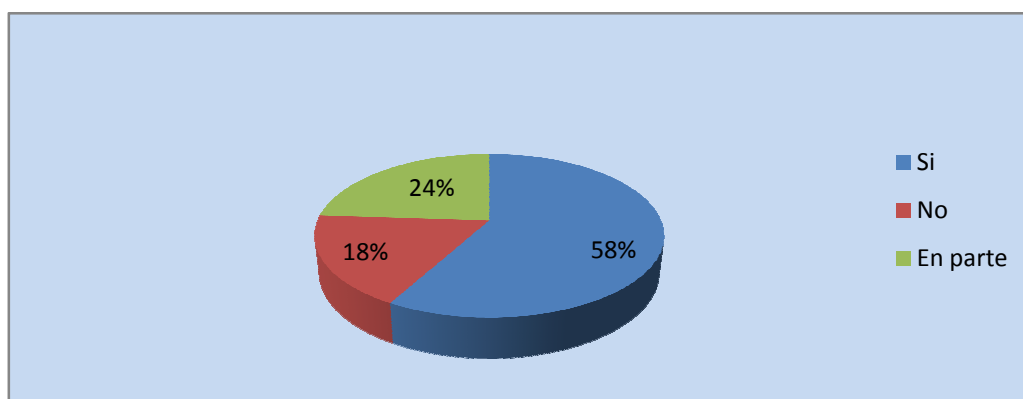
**CUADRO N° 24: Procesos de desarrollo económico**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>12</b>	12.1	Si	33	58%
	12.2	No	10	18%
	12.3	En parte	14	24%
	<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 12: Procesos de desarrollo económico**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El gráfico N° 12 nos indica que 58% de los servidores públicos consultados si conocen que la institución promueve procesos de desarrollo económico local; mientras que el 18% manifiesta que no tienen conocimiento; significa entonces que un 24% indica que en parte conocen del tema. Estos resultados nos da a entender que el GAD municipal si desarrolla procesos económicos en su circunscripción territorial pero aun falta mayor atención y difusión para que el 100% de los servidores públicos tenga conocimiento de este tema y puedan aportar con criterios para el fortalecimiento de este proceso.

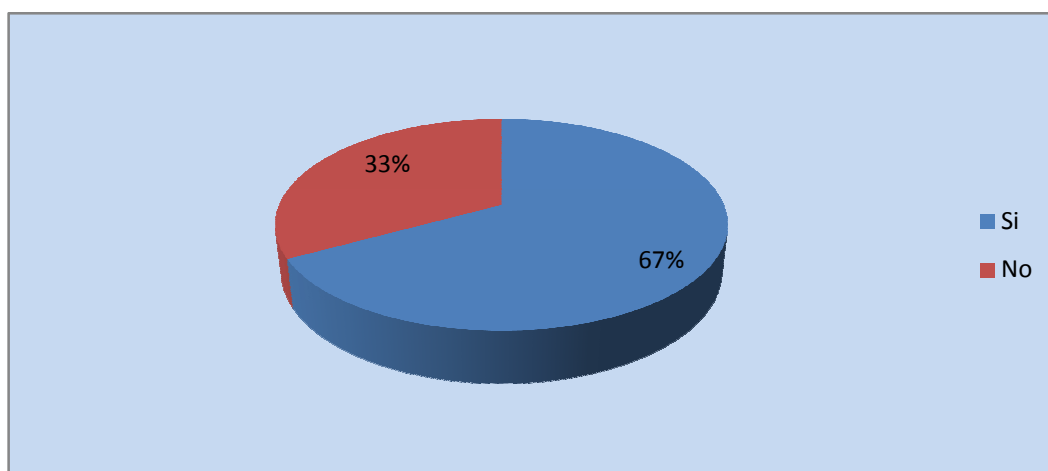
**ÍTEM 13: ¿Sabe usted si los procesos de desarrollo social y solidario son coordinados con otros niveles de gobierno?**

**CUADRO N° 25: Procesos de desarrollo social y solidario**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>13</b>	13.1	Si	38	67%
	13.2	No	19	33%
	<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 13: Procesos de desarrollo social y solidario**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Los datos que anteceden nos informan que el 67% de 57 servidores públicos considera conocer que los procesos de desarrollo social y solidario del GAD Municipal del Cantón La Libertad son coordinados con otros niveles de gobiernos; mientras que el 33% indican que no saben del tema. Este proceso de desarrollo social y solidario es una parte fundamental para el cumplimiento del buen vivir y los GAD's Municipales deben poner mucha atención a los sectores de su circunscripción territorial que más lo necesite para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

**ÍTEM 14: ¿Sabe usted si las organizaciones asociativas existentes en el cantón, están debidamente reguladas y controladas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Libertad?**

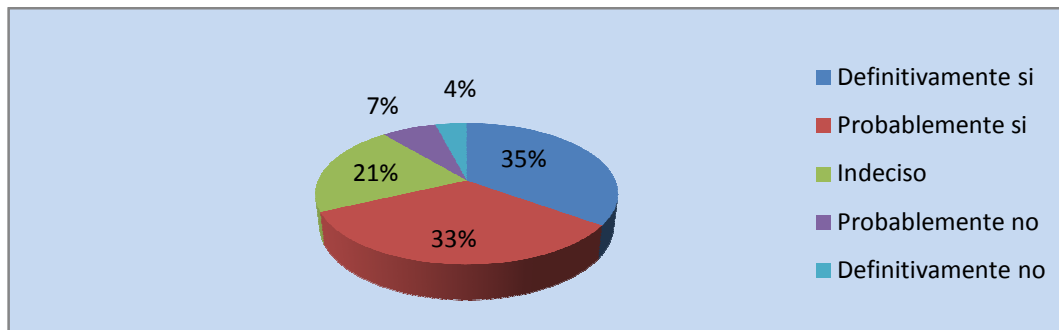
**CUADRO N° 26: Organizaciones Asociativas**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>14</b>	14.1	Definitivamente si	20	35%
	14.2	Probablemente si	19	33%
	14.3	Indeciso	12	21%
	14.4	Probablemente no	4	7%
	14.5	Definitivamente no	2	4%
	<b>TOTAL</b>			<b>57</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Funcionarios Públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 14: Organizaciones Asociativas**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El 35% manifiestan que las organizaciones asociativas existentes en el cantón si están debidamente reguladas y controladas por el GAD Municipal; el 33% dicen probablemente sí saben; el 21% sostiene estar indeciso; el 7% considera que probablemente no y el 4% indica que definitivamente no saben del tema. En definitiva en el GAD Municipal de La Libertad debe fortalecer la comunicación o difusión de cada una de sus gestiones en función a sus competencias para que los servidores públicos sepan el rumbo a seguir de la institución y de esa manera cumplir de una mejor manera con los objetivos institucionales.

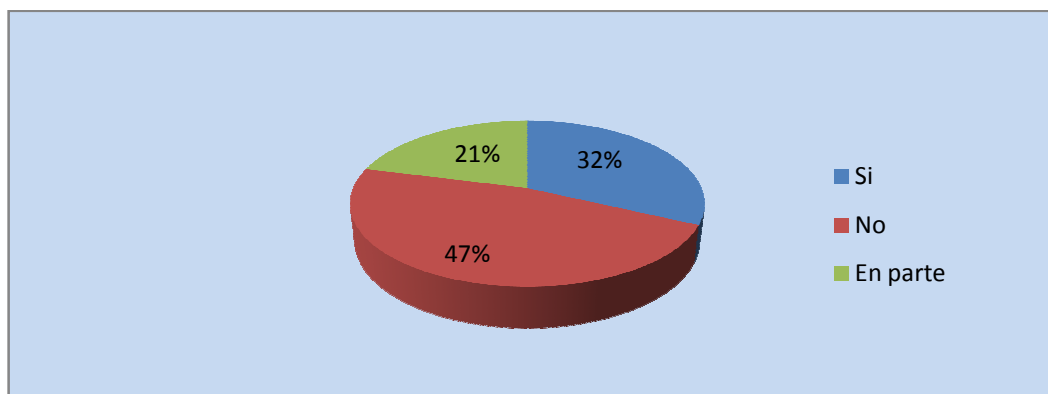
**ÍTEM 15:** ¿Conoce usted si el departamento de turismo ha planificado capacitaciones para las organizaciones asociativas y empresas comunitarias del cantón.

**Cuadro N° 27: Planificación de capacitaciones**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>15</b>	12.1	Si	18	32%
	12.2	No	27	47%
	12.3	En parte	12	21%
	<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los servidores públicos  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 15: Planificación de capacitaciones**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Estos datos nos dan a conocer que el 32% de 57 servidores públicos consideran que si tienen conocimiento de que el departamento de turismo del GAD Municipal del Cantón La Libertad planifica capacitaciones para las organizaciones asociativas y empresas comunitarias; el 47% dice que no conoce; mientras que el 21% indica que en parte sabe del tema. En concreto el Cantón La Libertad tiene mucho que ofrecer en turismo y por ende el GAD Municipal a tiene que potenciarlo, realizando mejores planes capacitaciones a todas las personas que estén inmersos en esa actividad y por ende difundir su planificación a la ciudadanía y a los servidores públicos

### 3.1.2. Encuesta aplicada a la Ciudadanía del Cantón La Libertad

**ÍTEM 1:** ¿Considera usted que los servidores públicos poseen conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente servicio público?

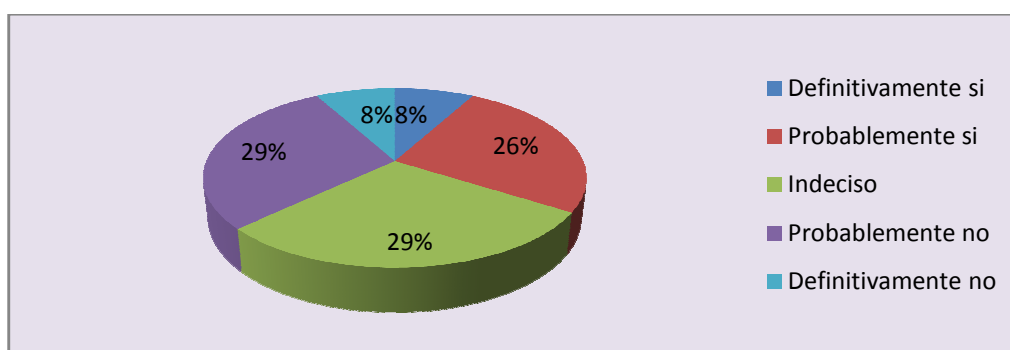
**CUADRO N° 28: Conocimientos, habilidades y actitudes**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Definitivamente si	8	8%
	1.2	Probablemente si	25	26%
	1.3	Indeciso	28	29%
	1.4	Probablemente no	27	29%
	1.5	Definitivamente no	8	8%
	<b>TOTAL</b>			<b>96</b>

Fuente: Encuesta realizada a la ciudadanía

Elaborado por: José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 16: Conocimientos, habilidades y actitudes**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Saltos Alvia

El 8% de los 96 encuestados de la ciudadanía consultados manifiestan que definitivamente si los servidores públicos poseen conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente servicio público; el 26% dicen probablemente sí saben; el 29% sostiene estar indeciso; el 29% considera que probablemente no y el 8% indica que definitivamente no saben del tema. En definitiva la ciudadanía indica a través de esta interrogante expresa un alto porcentaje negativo, en la cual se evidencia que los servidores públicos carecen de conocimientos, habilidades y actitudes para ofrecer servicios de calidad a los contribuyentes/usuarios.

**ÍTEM 2: ¿Cree usted que las autoridades o servidores públicos están ubicados correctamente y acorde a su perfil profesional?**

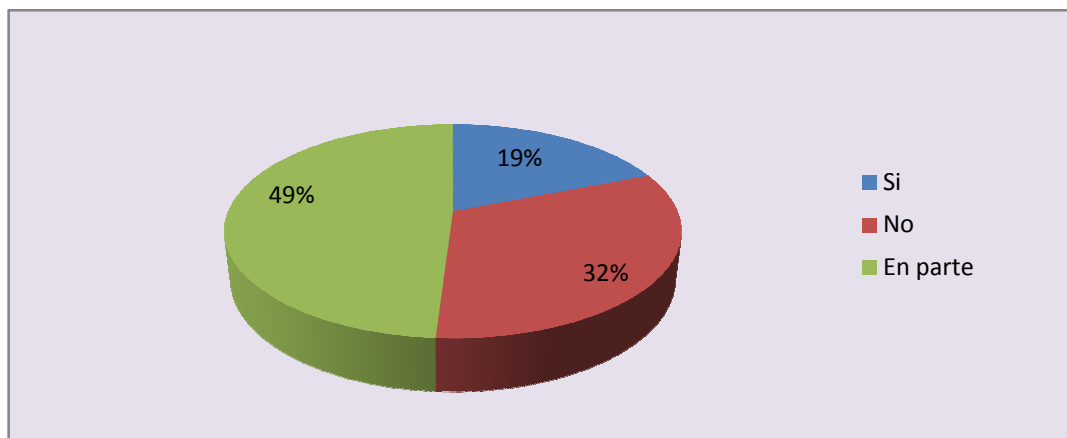
**Cuadro N° 29: Perfil Profesional**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>2</b>	2.1	Si	18	19%
	22.2	No	31	32%
	2.3	En parte	47	49%
	<b>TOTAL</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 17: Perfil profesional**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Al ser cuestionados la ciudadanía del Cantón La Libertad tenemos: El 19% de 96 de ellos consideran que sí, los funcionarios públicos están ubicados correctamente y acorde a su perfil profesional; el 32% responde que no conocen; mientras que el 49% indica que en parte. En consecuencia la ciudadanía en un alto porcentaje acotó que los servidores públicos se encuentran mal ubicados y por ende se siente mal atendidos acorde a sus requerimientos y necesidades, para ello el GAD Municipal debe hacer correctivos en la gestión del talento humano para mejorar su imagen ante las personas que acuden a solicitar un servicio.



**ÍTEM 3: ¿Considera usted una ventaja el diseño de un modelo de gestión con enfoque por competencia para el desarrollo de las actividades institucionales que permitan la optimización de los recursos públicos?**

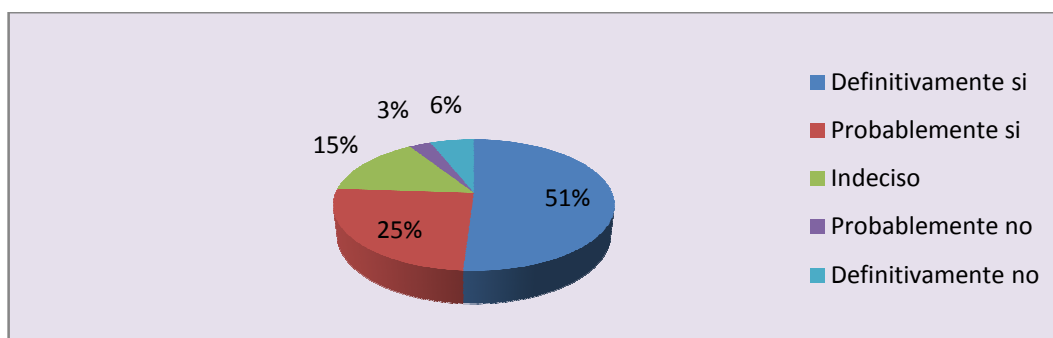
**CUADRO N° 30: Diseño de un Modelo de Gestión**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>3</b>	3.1	Definitivamente si	49	51%
	3.2	Probablemente si	24	25%
	3.3	Indeciso	14	15%
	3.4	Probablemente no	3	3%
	3.5	Definitivamente no	6	6%
	<b>TOTAL</b>			<b>96</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 18: Diseño de un Modelo de Gestión**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El 51% de los usuarios consultados responde definitivamente si considera aplicar una ventaja el diseño de un modelo de gestión con enfoque por competencia para el desarrollo de las actividades institucionales que permitan la optimización de los recursos públicos; el 25% probablemente sí; el 15% está indeciso; el 3% considera que probablemente no; y el 6% responde definitivamente no. Los ciudadanos en su mayoría si creen necesario que diseñando un modelo de gestión con enfoque por competencias, acotando que sería una ventaja ya que se optimizarían los recursos al mejorar las competencias de cada servidor público.

**ÍTEM 4: ¿Al disponer la organización de un modelo de gestión con enfoque por competencias, cree usted que lo aplicaría?**

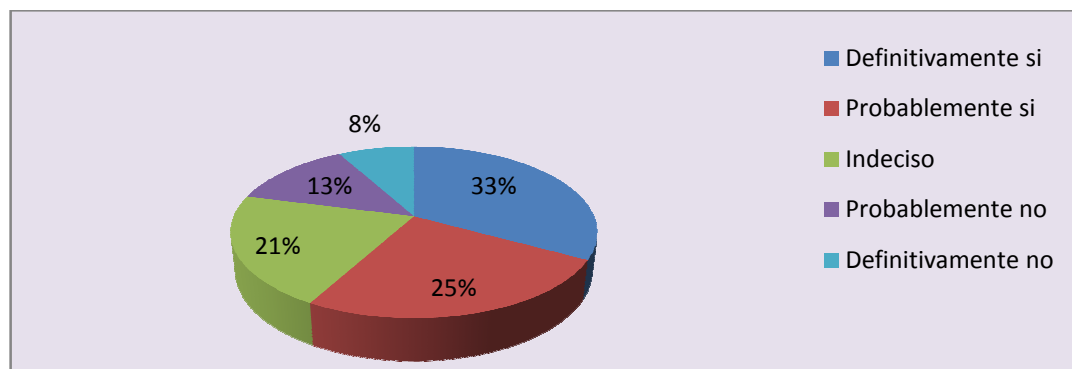
**CUADRO N° 31: La Organización**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>4</b>	4.1	Definitivamente si	32	33%
	4.2	Probablemente si	24	25%
	4.3	Indeciso	20	21%
	4.4	Probablemente no	12	13%
	4.5	Definitivamente no	8	8%
	<b>TOTAL</b>			<b>96</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 19: La Organización**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

En los datos obtenidos tenemos que: El 33% de los usuarios consultados responde definitivamente si cree que la organización aplicaría un modelo de gestión por competencia; el 25% probablemente sí; el 21% está indeciso; el 13% considera que probablemente no; y el 8% responde definitivamente no cree que lo aplicaría. La ciudadanía al responder esta interrogante en su gran mayoría cree que al disponer el GAD Municipal de La Libertad de un modelo de gestión con enfoque por competencias si lo aplicaría, porque consideran que sería de mucha utilidad para la organización y los beneficiarios directos sería la comunidad en general.

**ÍTEM 5: ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad cumple a cabalidad con las actividades y objetivos trazados?**

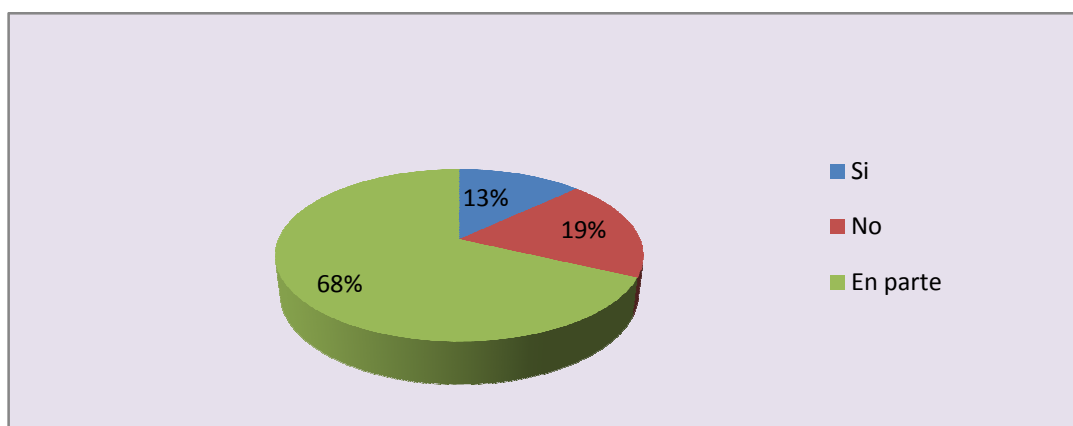
**CUADRO N° 32: Actividades y objetivos trazados**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>5</b>	5.1	Si	13	13%
	5.2	No	18	19%
	5.3	En parte	65	68%
	<b>TOTAL</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Funcionarios Públicos

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 20: Actividades y objetivos trazados**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Al ser consultada la ciudadanía del Cantón La Libertad tenemos los siguientes resultados: El 13% de 96 de ellos consideran que el GAD Municipal si cumple a cabalidad con las actividades y objetivos trazados; el 19% responde que no cumplen; mientras que el 68% indica que en parte. Al observar los porcentajes que obtuvo esta pregunta podemos darnos cuenta que la ciudadanía no se siente totalmente satisfecha con el cumplimiento de las actividades y objetivos que el GAD Municipal del Cantón La Libertad tiene que realizar a diario ya que el contribuyente/usuario es quien ve la eficiente o deficiente gestión de los servidores públicos.

**ÍTEM 6: ¿Cree usted que el Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias mejoraría la Calidad del Servicio Público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, periodo 2013-2014.?**

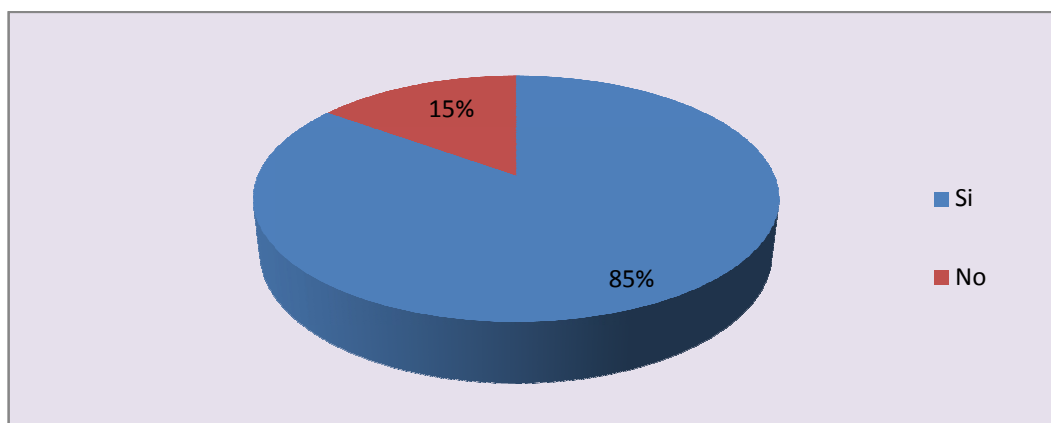
**CUADRO N° 33: Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>6</b>	6.1	Si	82	85%
	6.2	No	14	15%
	<b>TOTAL</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 21: Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El 85% de la ciudadanía consultada manifiestan que sí, el modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del GAD Municipal del Cantón La Libertad; mientras apenas el 15% de ellos responde que no mejorará. Consecuentemente al analizar los porcentajes obtenidos en esta interrogante, la ciudadanía encuestada respondió en su gran mayoría que si cree que el modelo de gestión con enfoque por competencia si mejorara y fortalecerá la calidad del servicio público en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad.

**ÍTEM 7: ¿Cree usted que las políticas públicas implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad garantizan la realización del buen vivir de la comunidad?**

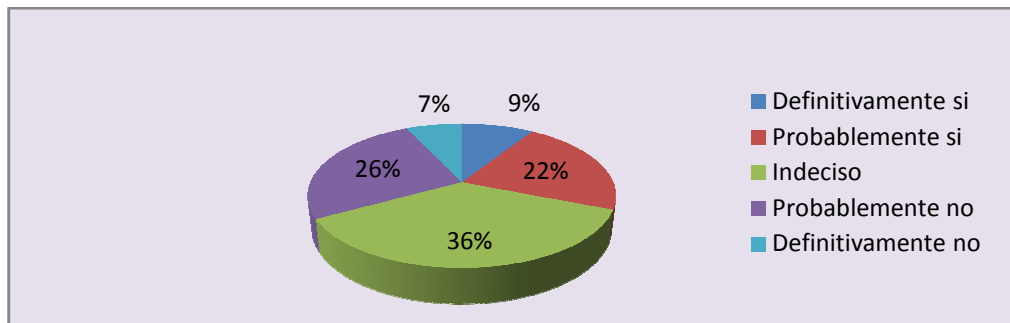
**CUADRO N° 34: Gestión con Enfoque por Competencias**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>7</b>	4.1	Definitivamente si	9	9%
	4.2	Probablemente si	21	22%
	4.3	Indeciso	34	36%
	4.4	Probablemente no	25	26%
	4.5	Definitivamente no	7	7%
	<b>TOTAL</b>			<b>96</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 22: Gestión con Enfoque por Competencias**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El 9% de los usuarios consultados responde definitivamente si cree que las políticas públicas implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad garantizan la realización del buen vivir de la comunidad; el 22% probablemente sí; el 36% está indeciso; el 26% considera que probablemente no; y el 7% responde definitivamente no cree que garantiza. En esta pregunta la ciudadanía tiene opiniones divididas, pero lo que si queda claro es que falta fortalecer la aplicación y difusión de las políticas del buen vivir para que la ciudadanía conozca del tema y pueda ser partícipe activo de ella.

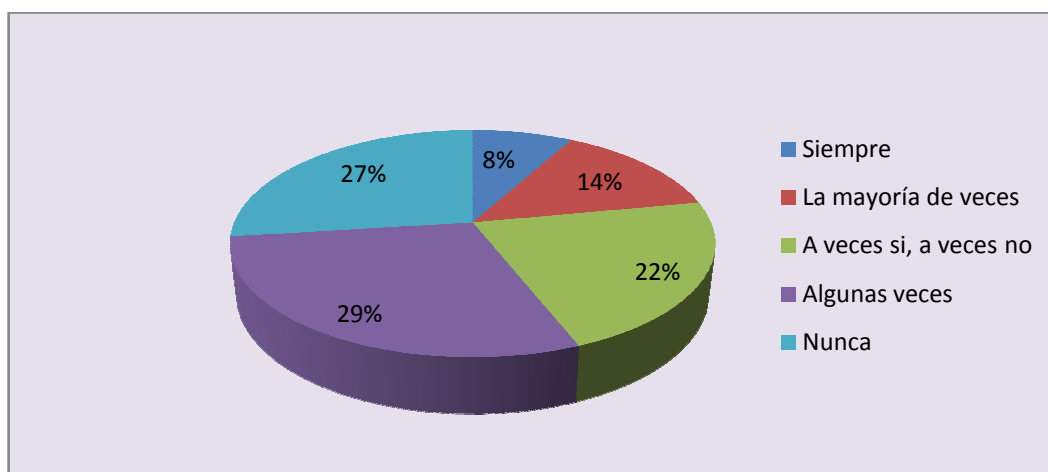
**ÍTEM 8: ¿Ha participado usted en la gestión democrática del accionar municipal?**

**CUADRO N° 35: Gestión Democrática**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>8</b>	8.1	Siempre	8	8%
	8.2	La mayoría de veces	13	14%
	8.3	A veces si, a veces no	21	22%
	8.4	Algunas veces	28	29%
	8.5	Nunca	26	27%
	<b>TOTAL</b>			<b>96</b>

Fuente: Encuesta realizada a la ciudadanía  
Elaborado por: José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 23: Gestión Democrática**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: José Saltos Alvia

Los resultados a la pregunta sobre si la ciudadanía ha participado en la gestión democrática del accionar municipal fueron: el 8% dice que sí ha participado de este accionar; el 14% manifiesta la mayoría de las veces; el 22% indica veces si a veces no; el 22% sostiene algunas veces; y el 29% consideran que nunca han sido parte de esta programación del presupuesto institucional. Con estos datos obtenidos a través de la ciudadanía nos da a entender que el accionar municipal es poco participativo ya que en sus procesos decisorios tiene que tomar en cuenta a la colectividad del cantón.

### ÍTEM 9: ¿Ha participado usted en los procesos de desarrollo del cantón?

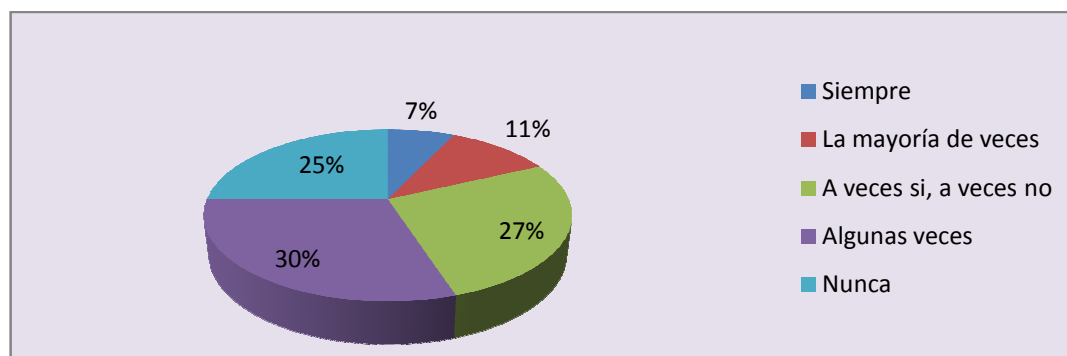
CUADRO N° 36: Procesos de desarrollo

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
9	9.1	Siempre	7	7%
	9.2	La mayoría de veces	10	11%
	9.3	A veces si, a veces no	26	27%
	9.4	Algunas veces	29	30%
	9.5	Nunca	24	25%
	TOTAL			96

Fuente: Encuesta realizada a la ciudadanía

Elaborado por: José Saltos Alvia

GRÁFICO N° 24: Procesos de desarrollo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Saltos Alvia

El 7% de 96 usuarios del cantón La libertad dice que sí ha participado en los procesos de desarrollo; el 11% manifiesta la mayoría de las veces; el 27% indica veces si a veces no; el 30% sostiene algunas veces; y el 2% consideran que nunca han sido parte de esta programación del presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón La Libertad. En estos procesos de desarrollo tienen que ser participes todos los actores es decir autoridades, servidores públicos y ciudadanía; de esta manera pueden formar parte en las instancias decisorias pero en este caso se ve que hace falta tomar en cuenta a los habitantes.

**ÍTEM 10: ¿Considera usted que la administración de los mercados municipales satisface las necesidades de la colectividad?**

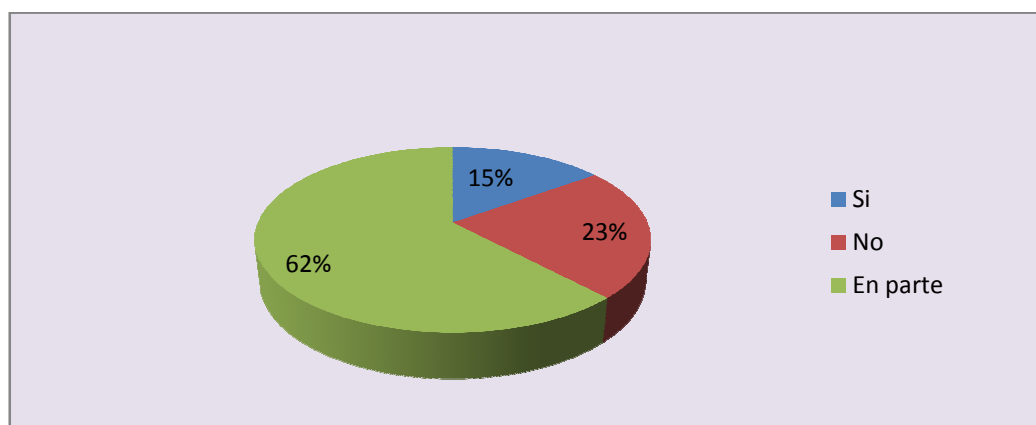
**CUADRO N° 37: Mercados Municipales**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>10</b>	2.1	Si	14	15%
	22.2	No	22	23%
	2.3	En parte	60	62%
	<b>TOTAL</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 25: Mercados Municipales**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Al ser consultada la ciudadanía del Cantón La Libertad el 15% de 96 personas consideran que sí, la administración de los mercados Municipales satisface las necesidades de la colectividad; el 23% responde que no conocen; mientras que el 62% indica que en parte satisface. En este caso es muy alto el porcentaje en que la ciudadanía responde que no satisface la administración de los mercados por parte del GAD Municipal y en este caso tienen las autoridades que fortalecer la gestión de los bienes y servicios que se ofertan a diario en dicho lugar para cubrir con la demanda de la ciudadanía.



**ÍTEM 11: ¿El talento humano (servidores públicos) da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tienen que realizar?**

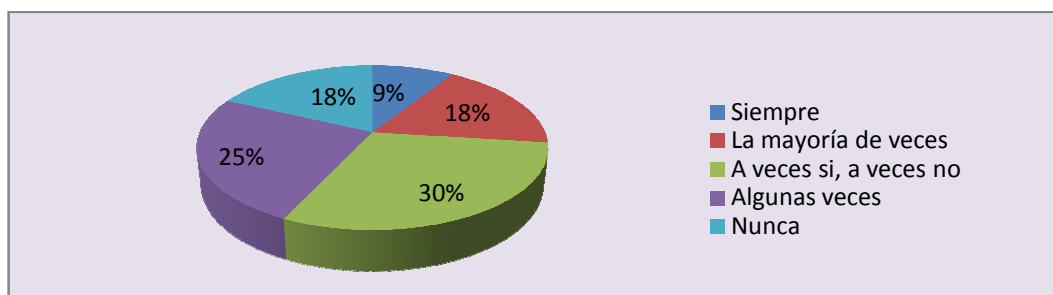
**CUADRO N° 38: Talento Humano**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>11</b>	11.1	Siempre	9	9%
	11.2	La mayoría de veces	17	18%
	11.3	A veces sí, a veces no	29	30%
	11.4	Algunas veces	24	25%
	11.5	Nunca	17	18%
	<b>TOTAL</b>			<b>96</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 26: Talento Humano**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El 9% de 96 ciudadanos dice que siempre los servidores públicos da la imagen de estar totalmente calificados para las tareas que tienen que realizar diariamente; el 18% manifiesta la mayoría de las veces; el 30% indica veces si a veces no; el 25% sostiene algunas veces; y el 18% consideran que nunca dan la imagen. Estos porcentajes que se obtuvieron en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad ciudadanía responde en menor parte que los servidores públicos si dan la imagen que estén totalmente calificados para cumplir sus labores y en la gran mayoría opina que no o esta indecisa, en este caso la institución debe capacitar apropiadamente al talento humano para que las personas puedan recibir un servicio de calidad.

**ÍTEM 12: ¿Considera usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad brinda atención especial al sector de la economía social y solidaria?**

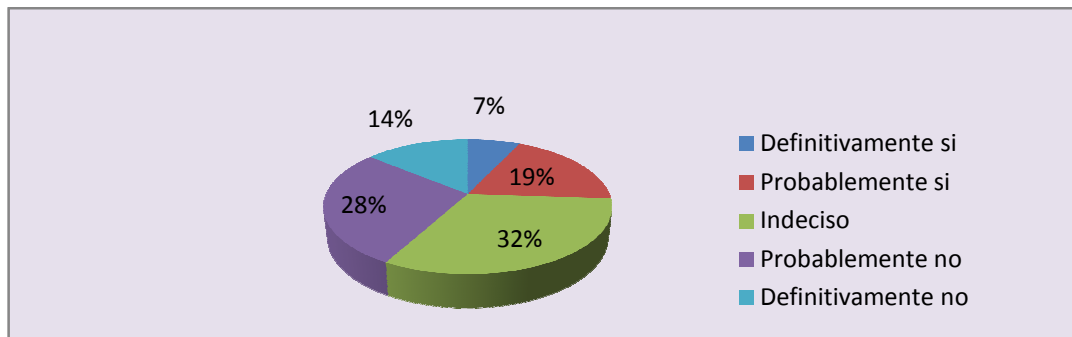
**CUADRO N° 39: Economía Social y Solidaria**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>12</b>	12.1	Definitivamente si	7	7%
	12.2	Probablemente si	18	19%
	12.3	Indeciso	31	32%
	12.4	Probablemente no	27	28%
	12.5	Definitivamente no	13	14%
	<b>TOTAL</b>			<b>96</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 27: Economía Social y Solidaria**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Los datos obtenidos refleja que: El 7% de los usuarios consultados responde definitivamente si cree que el GAD Municipal del Cantón La Libertad brinda atención especial a la economía social y solidaria; el 19% probablemente sí; el 32% está indeciso; el 28% considera que probablemente no; y el 14% responde definitivamente no cree que garantiza. Los ciudadanos encuestados no se sienten totalmente convencidos de que el GAD Municipal del Cantón La Libertad este brindando atención a la economía social y solidaria y es deber de las autoridades trabajar en ese campo de acción para que la población mejore su calidad de vida.

**ÍTEM 13: ¿Conoce usted el número de organizaciones asociativas y empresas comunitarias existentes en el cantón La Libertad?**

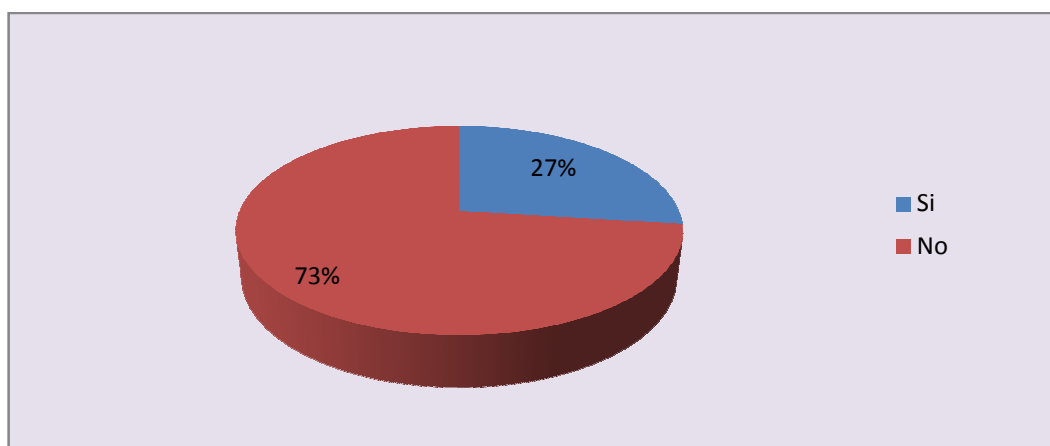
**CUADRO N° 40: Asociaciones y Empresas Comunitarias**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>13</b>	13.1	Si	26	27%
	13.2	No	70	73%
	<b>TOTAL</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**GRÁFICO N° 28: Asociaciones y Empresas Comunitarias**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El 27% de la ciudadanía consultada manifiestan que sí, tiene conocimiento de las organizaciones asociativas y empresas comunitarias existentes en el cantón La Libertad; el 73% responde que no tiene conocimiento. Según los porcentajes obtenidos mediante esta encuesta a la ciudadanía del cantón La Libertad se puede evidenciar que no se difunde ni se orienta a la población sobre la cantidad de organizaciones asociativas y empresas comunitarias, ya que es una actividad económica que beneficia, puede ayudar a las familias y a la comunidad a tener fuentes de trabajos para mejorar su calidad de vida.

### 3.1.3. Comprobación de hipótesis

En el presente Trabajo de Titulación se utilizó la técnica estadística denominada Chi Cuadrada para la comprobación de la Hipótesis.

#### Hipótesis del Trabajo de Titulación

Hi: El modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón La Libertad. En la encuesta realizada bajo el instrumento del cuestionario se incluyó interrogantes que permitieron conocer si el modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón La Libertad manual, además se identificó dos variables: “**MODELO DE GESTIÓN**” y “**CALIDAD DEL SERVICIO**”,

La variable “modelo de gestión” presenta dos indicadores: servidores públicos, y ciudadanía. Por otro lado la variable “calidad del servicio” ilustró también dos indicadores: los que opinaron que el modelo de gestión “SI” contribuirá al desempeño de sus funciones y los que sostuvieron que “NO”, conforme se tabula en el cuadro N° 40.

**CUADRO N° 41: Datos para comprobar hipótesis**

		GAD municipal		
Modelo de gestión por competencias		Funcionarios públicos	Usuarios	Tniof
1	Si contribuirá al desempeño en sus funciones	41	82	123
2	No contribuirá al desempeño en sus funciones	16	14	30
<b>Tnioc</b>		<b>57</b>	<b>96</b>	<b>n =153</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Saltos Alvia

41 servidores públicos que conforman el GAD Municipal consideran que el modelo de gestión por competencia si mejorará la calidad del servicio público, mientras 16 dice que no; del grupo que integra los usuarios 82 de ellos manifiesta que sí es fundamental el modelo de gestión por competencias y 14 dan una respuesta no favorable.

Lo próximo es calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

**Donde:**

**CUADRO N° 42: Significado de la Fórmula**

<b>nie =</b>	Frecuencia absoluta esperada
<b>Tniof =</b>	Total de las frecuencias absolutas en la fila
<b>Tnioc =</b>	Total de las frecuencias absolutas en la columna
<b>n =</b>	Tamaño muestral

**Fuente:** Significado de la formula  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

**Desarrollo:**

$$nie = \frac{(123)(57)}{153} = 46$$

$$nie = \frac{(30)(57)}{153} = 11$$

$$nie = \frac{(123)(96)}{153} = 77$$

$$nie = \frac{(30)(96)}{153} = 19$$

La nueva tabla con las frecuencias esperada (nie), queda de la siguiente manera:

**CUADRO N° 43: Nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie)**

		GAD Municipal				
Modelo de gestión por competencias		Servidoreess Públicos		Usuarios		Tniof
1	Si contribuirá al desempeño en sus funciones	nio =	41	nio =	82	123
		nie =	46	nie =	77	
2	No contribuirá al desempeño en sus funciones	nio =	16	nio =	14	30
		nie =	11	nie =	19	
<b>Tnioc</b>		<b>57</b>		<b>96</b>		<b>n = 153</b>

Fuente: Nómina del GAD Municipal  
Elaborado por: José Saltos Alvia

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la fórmula de la Chi Cuadrada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

**CUADRO N° 44: Significado de la Fórmula Chi Cuadrada**

<b>X<sup>2</sup> =</b>	Chi cuadrada
<b>nio =</b>	Frecuencias absolutas observada
<b>nie =</b>	Frecuencias absolutas esperada

Fuente: Formula chi cuadrada  
Elaborado por: José Saltos Alvia

Continuando con el proceso de aplicación de esta técnica se procedió a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada. Una vez que se determinó la chi cuadrada para cada celda, se sumaron sus valores, el resultado final fue el valor de la chi cuadrada calculada así:

$$X^2 = \frac{(41 - 46)^2}{46} = 0,54$$

$$X^2 = \frac{(16 - 11)^2}{11} = 2,27$$

$$X^2 = \frac{(82 - 77)^2}{77} = 0,32$$

$$X^2 = \frac{(14 - 19)^2}{19} = 1,32$$

**Luego:**

$$X^2 = 0,54 + 2,27 + 0,32 + 1,32$$

$$X^2 = 4,45$$

Determinado el valor de la chi cuadrada, se comparó con su valor teórico considerando que para investigaciones con variables sociales, existen dos niveles de confianza convenidos: 95% y 99%, los que coadyuvaron a la generalización de resultados con ciertas excepciones.

La comprobación del valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, la realizamos mediante el cálculo del grado de libertad para cuadro 2 x 2 al 95% de confianza utilizando la siguiente fórmula.

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

**Donde:**

**CUADRO N° 45: Significado de la Fórmula Grado de Libertad**

<b>gl =</b>	Grados de libertad
<b>f =</b>	Filas
<b>c =</b>	Columnas del cuadro

Fuente: Mario Suarez

Elaborado por: José Saltos Alvia

**Entonces:**

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

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

$$gl = 1$$

Finalmente se utilizó la tabla de valores de C2A a niveles de confianza 95% y 99%, para ubicar el valor de la chi cuadrada teórica en el grado de libertad uno y nivel de confianza 95%. El valor encontrado es 4.45.

#### **3.1.4. Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis**

El resultado de chi cuadrada calculado fue igual a 4.45 siendo superior a la teórica  $gl = 1 =$  al 95% = 3.84 lo que significa que la  $H_i$  es aplicable a la población estudiada, por lo tanto se acepta la hipótesis del trabajo de investigación.

Todo esto nos lleva a la conclusión que la hipótesis planteada se acepta como verdadera y por ende es cierto que “el modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón La Libertad”.



## **CONCLUSIONES**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son instituciones estatales que gozan de recursos públicos y en tal virtud deben garantizar atención de calidad para todos los ciudadanos que acuden a diario a solicitar un servicio.

Las circunscripciones territoriales que pertenecen a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales a diario están sujetas a necesidades, para aquello debe existir una debida planeación, organización, ejecución, dirección y control de todas las actividades en la institución.

Los servidores públicos deben asumir el reto de garantizar que la institución cumpla con la visión, misión, objetivos y metas. El trabajo en equipo debidamente estructurado es fundamental para cumplir con las estrategias institucionales.

Para concluir esta presentación, se analiza que el presente modelo de gestión cumplirá la función de despejar toda duda existente, para los colaboradores en general, en el momento de enfrentarse a diferentes problemas laborales o cuando se necesite conocer claramente la función que debe desempeñar. Resume las ideas que la entidad tiene que reflejar día a día para lograr el correcto funcionamiento y organización en sus distintas áreas, siendo esto el punto de partida para cumplir el objetivo, toda persona puede acceder a esta ayuda laboral y así enriquecer sus conocimientos para decidir, instruir, informar, etc., y así lograr el éxito dentro del organismo del cual forman parte.

## **RECOMENDACIONES**

Dar servicios con eficiencia y calidad a los ciudadanos para garantizar que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Libertad gestione exitosamente las necesidades de la comunidad.

Para que la institución goce de prestigio y credibilidad ante los habitantes del cantón los funcionarios públicos deben tener claramente definidas y planificadas las actividades que se ejecutaran diariamente.

El talento humano es quien debe lograr a través del trabajo mancomunado que el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de La Libertad cumpla con la visión, misión, objetivos y metas trazados durante cada periodo.

El capital humano se deberá actualizar cada vez que se requiera ya que las funciones y responsabilidades cada día son más complejas y de esta manera se ofrecerá un excelente servicio al público.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA LIBERTAD, 2013”.**

#### **4.1. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN**

El presente Modelo de Gestión contribuirá al Mejoramiento de la Calidad del Servicio Público en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad. Los criterios considerados en su diseño son propiedad del autor - investigador, su creación se convierte en un modelo propio para esta institución. Por lo tanto el esquema del modelo de gestión para el GAD Municipal queda de la siguiente manera:

- 4.1.1. Portada del Modelo de Gestión
- 4.1.2. Caratula del Modelo de Gestión
- 4.1.3. Filosofía del Modelo de Gestión
- 4.1.4. Misión del Modelo de Gestión
- 4.1.5. Visión del Modelo de Gestión
- 4.1.6. Objetivos del Modelo de Gestión
  - 4.1.6.1. Objetivo General
  - 4.1.6.2. Objetivo Especifico

#### 4.1.1. Portada del Modelo de Gestión



#### 4.1.2. Carátula del Modelo de Gestión



### **4.1.3. Filosofía del Modelo de Gestión**

La finalidad del presente trabajo de titulación es direccionar a los servidores públicos hacia una cultura institucional de gestión encaminada a optimizar las competencias y que los servicios que ofrecen a la ciudadanía en general sean de calidad.

### **4.1.4. Misión del Modelo de Gestión**

Formar servidoras y servidores públicos comprometidos con la institución en base a una alta calidad de gestión y procesos administrativos con enfoques por competencias idóneos en la selección de personal, atención a los usuarios, y comunicación, promoviendo en gran medida el desarrollo y crecimiento sustentable del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

### **4.1.5. Visión del Modelo de Gestión**

El Modelo de Gestión orientará a los servidoras y servidores públicos en los procesos de ejecución de las actividades, tareas y objetivos planteados en el Gobierno Autónomo Municipal del Cantón La Libertad, constituyéndose en un referente para los Gobiernos seccionales o subnacionales.

### **4.1.6. Objetivos del Modelo de Gestión**

#### **4.1.6.1. Objetivo General**

Garantizar el servicio de calidad a la ciudadanía en general mediante el uso del Modelo de Gestión para la satisfacción de las necesidades de los usuarios-contribuyentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

#### **4.1.6.2. Objetivos Específico**

Propiciar una cultura de motivación en las servidoras y servidores públicos a través de contenidos científicos y legales que conduzcan al óptimo rendimiento laboral en cada área y cargo que desempeñen.

Orientar la gestión de las actividades institucionales en función de enfoques por competencias para la mejora continua de los procesos y servicios que se entrega a la sociedad.

Crear una cultura de gestión pública mediante enfoques por competencias que direccionen al alcance de los factores administrativos (visión, misión, objetivos,.....etc.) del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

#### **4.1.7. Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias**

##### **SECCIÓN 1:**

**DATOS GENERALES DEL GAD MUNICIPAL DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD**

##### **SECCIÓN 2:**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

##### **SECCIÓN 3:**

**SERVICIOS DE CALIDAD PARA LOS USUARIOS DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD.**

**CONCLUSIONESRECOMENDACIONES.**



## **SECCIÓN 1: Datos generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón LA Libertad**

- **Introducción**

El modelo de gestión tiene como objetivo fundamental ofrecer un instrumento de apoyo integral y acertado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, basado en las actividades y funciones de las servidoras y servidores públicos que pertenecen a la institución. De esta manera, esta herramienta presenta en su contenido información clara y precisa que ayudará al mejor desempeño de cada uno de las personas que prestan sus servicios en el GAD Municipal.

Su diseño y difusión obedecen a la intención de elaborar por escrito la manera más idónea de gerencia una institución en el que se valoren las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de las servidoras y servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Libertad, con ello contribuir al fortalecimiento de la interacción coordinada de su personal, y posicionamiento de su identidad dentro del contexto general al que corresponde, al conocimiento del personal de nuevo ingreso, convirtiéndose en un material de consulta.

Es así como el modelo de gestión por competencias, adquiere importancia en los gobiernos seccionales por la visualización del aprendizaje individual y colectivo



como línea estratégica, vía para la profesionalización del trabajo y generación de oportunidades de desarrollo tanto para el personal como para la institución.

- **Visión del GAD Municipal**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, con la participación activa de la ciudadanía y la planificación articulada con los distintos o iguales niveles de gobierno, contribuirá a construir un modelo de desarrollo humano sostenible y equitativo, que privilegia la consecución del buen vivir; constituyéndose de esta manera, en el motor del progreso cantonal y provincial. Su talento humano es solidario, altamente competitivo, honesto y comprometido con su institución y su cantón.

- **Misión del GAD Municipal**

Somos un gobierno local líder, que promueve el desarrollo humano sostenible, entregando a la comunidad servicios de calidad y calidez; con tal propósito desarrolla una gestión eficiente, transparente y participativa; contribuyendo de esta manera, al bienestar material y espiritual de la colectividad.

- **Objetivos del GAD Municipal**

- Gestionar el bienestar de la colectividad libértense y contribuir al fomento y auxilio de los intereses locales.
- Planear e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales en el ordenamiento territorial.
- Desarrollar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la hermandad de la población para lograr el creciente progreso del cantón la libertad.

- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación, el deporte, turismo, protección del ambiente.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y corporativa, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno municipal.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos, integración y trabajo.
- Capacitar continuamente a los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.
- **Organigrama**

Los organigramas representan gráficamente la estructura organizativa de la Institución, donde se visualiza el acoplamiento entre sus partes componentes, observar las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir en la organización. El Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad está diseñado acorde a los requerimientos y necesidades de la institución, donde existe una línea de autoridad, delegación de responsabilidad y eficiencia en los procesos.



## SECCIÓN 2: La Gestión por Competencias

- **Las competencias**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad las servidoras y servidores públicos deben tener en cuenta que las competencias son fundamentales para un correcto desenvolvimiento en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en el carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de las características individuales que se puede medir de modo fiable y cuya relación con el desempeño en el puesto de trabajo sea justificable. Así se puede mencionar dos tipos de competencias:

- ✓ **Las competencias diferenciadoras**

Las competencias base son aquellas competencias mínimas que se requiere para un rol o perfil determinado de persona, mientras que las competencias diferenciadoras son aquellas que hacen la diferenciación entre los mejores y los excelentes. Es importante saber que la diferencia se debe producir en las mismas circunstancias y condiciones.

- ✓ **Las competencias esenciales**

Son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos y que definen sus competencias para una determinada actividad, sin embargo no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la institución. Así se definirán las competencias claves para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

El modelo de Gestión con Enfoques por competencias conjuntamente con el capital humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón La Libertad, propician una gestión directiva – operativa más directa, utilizando sus características claves para hacer que las áreas donde cada uno ejecuta sus funciones se desarrollen eficazmente.

Se pretende conformar equipos de trabajo que contribuyan al alcance de los objetivos institucionales a corto, medio y largo plazo.

Es importante y necesario también definir el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias.

El modelo orienta a un perfil que incluya los siguientes pasos:

- Definición de puesto.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Técnicas o conocimientos necesarios para un adecuado desempeño.
- Competencias referidas a capacidades/habilidades.

Las competencias claves se definen en función de las necesidades institucionales y del perfil objetivo deseado para las servidoras y servidores públicos que la integran. Esta lista delimitada de competencias orienta de forma integral los procesos de selección y formación profesional.

Al poner en práctica un sistema de gestión por competencias proporcionará a la institución resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

## CUADRO N° 45: Utilidad del Enfoque por Competencia

UTILIDAD DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS
Descripción de puestos.
Integración de equipos de trabajo.
Implantación de una cultura organizativa.
Reducción de una barrera generacional.
Apreciación del potencial.
Dirección por objetivos.
Gestión del cambio
Competencias claves de la organización.

Fuente: Ernst & Young consultores  
Elaborado por: José Saltos Alvia

### ✓ Descripción de puestos

Mediante la consideración de actitudes objetivas de servidoras y servidores públicos se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada área de trabajo y de la persona ideal para su desarrollo. A través del enfoque por competencias se plantea y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo.

**Corto plazo.-** Se considera las características de las servidoras y servidores públicos para tomar decisiones institucionales: ¿Qué necesidades se tienen? y ¿con que equipo se cuenta?

**Medio plazo.-** Se analiza el grado de adecuación de las servidoras y servidores públicos a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo identifica candidatos para cada puesto de trabajo, detectando necesidades de formación y desarrollo.

**Largo plazo.-** Se identifica el proceso de evolución del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón La Libertad planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y las necesidades futuras de cada área de trabajo.

✓ **Integración de equipos de trabajo**

Una vez que se dispone una descripción completa de puestos y ocupantes ideales, se asignarán las servidoras y servidores públicos idóneos para el desempeño de las funciones en base a responsabilidades mutuas y compartidas. Enfocadas a la consecución de los objetivos departamentales e institucionales.

✓ **Implantación de equipos de trabajo**

La cultura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón La Libertad es una forma de vida, en la cual todos sus servidores públicos deben fijar sus ojos, su mente y sus oídos en la identificación de oportunidades de mejoras, debiendo capitalizarlas y convertirlas en acciones positivas que se reflejen en cada actividad que se ejecute con liderazgo y objetivo claros por parte de los servidores públicos. Existen dos factores que permiten organizar los equipos de trabajos de acuerdo a la cultura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal:

**Se plantea el futuro (visión) deseado;** es decir, se fijan los objetivos hacia los cuales se desea conducir al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón La Libertad.

**Se contemplan componentes racionales, emocionales,** y otros aspectos del ser humano; se difunde claramente la información respecto al rumbo a seguir y las metas a conseguir.

✓ **Barrera organizacional**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón La Libertad debe motivarse al talento humano a no fomentar un distanciamiento generacional, acciones que impiden la integración de las personas y por ende de los procesos. La experiencia de aquellos cuyas edades oscilan entre los 45 que todavía tienen que aportar a la institución choca contra la agresividad y la preparación de jóvenes en torno a 30 años, de amplio potencial y que irrumpen con fuerza en la institución.

La definición del potencial de las personas minimiza el choque generacional, entre otras posibles tensiones, y facilita, además, el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.

✓ **Apreciación del potencial**

Toda institución debe ser continua, fluida y un medio que le permita al trabajador alcanzar sus objetivos personales, así como los de la empresa. Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón La Libertad, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias claves requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que la posean, para el buscar siempre las mejores alternativas y cumplir las funciones optimizando siempre los recursos disponibles dentro y fuera del GAD Municipal.

✓ **Dirección por objetivos.**

Los directivos de la institución deben cumplir sus objetivos en forma clara y precisa, se apoyan en la gestión con enfoques por competencias, pues esta



proporciona las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados en la actividad que se realice.

#### ✓ **Gestión del cambio**

Mediante el sistema de competencias Municipal se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las servidoras y servidores públicos se comprometan más con la institución y así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor receptación de las nuevas medidas el paso de una etapa a otra.

#### ✓ **Competencias clave de la institución**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón La Libertad, plantea la estrategia de su plan de acción en función del desarrollo de sus competencias claves que aportan ventajas competitivas (procesos, satisfacción de necesidades, etc.). La gestión de su talento humano es una macro competencia clave, el enfoque mediante competencias trae beneficios en la implementación de estrategias a corto, medio y largo plazo.

#### • **Tipos de competencias**

**Conocimientos:** La servidora y servidor público desarrolla sus competencias en función de la aplicación de una específica.

**Habilidades:** Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

**Capacidades:** Están relacionadas con rasgos o características personales de la servidora público, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

**Comunicación:** Capacidad que tienen los servidores públicos para hablar en públicos acompañados de una correcta expresión oral y escritura fluida.

**Gerencia/gestión:** Los servidores públicos deben tener conocimientos de planificación, dirección de equipos, liderazgo y resolución de conflictos.

**Influencia:** Cada miembro del GAD Municipal del Cantón La Libertad es motivado al trabajo en equipo y al manejo de las relaciones públicas.

**Solución e innovación:** Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación de resultados.

**Logro y acción:** Consecución de objetivos, individuales o en grupo.

**Servicio:** Actitud disponible, puntualidad, orientación al usuario.

- **Características de las competencias**

**CUADRO N° 47: Características de las Competencia**

CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS
Adecuadas a la actividad.
Adecuadas a la realidad actual y futura.
Operativas, codificables y manejables.
Exhaustiva ( todos los aspectos de la organización y las personas).
Con lenguaje y conceptos conocidos por todos.
De fácil identificación.

Fuente: Ernst & Young consultores  
Elaborado por: José Saltos Alvia

El Modelo de Gestión con en el que se apoya la institución tiene presente las características de las competencias, con carácter general:

- **Adecuación a la actividad**

- Se identifica las competencias que tienen influencia directa con el éxito de la empresa. El objetivo es lograr el crecimiento general de la empresa por lo tanto hay que conocer las características de las personas implicadas.

- **Adecuación a la realidad actual o futura**

Se considera las adaptaciones y requerimientos mediante la vinculación directa o indirecta con el plan de desarrollo institucional, sus necesidades actuales y posibles deficiencias.

- **Operativas, codificables y manejables**

Es necesario que cada competencia que se obtenga sea de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar información clasificada y medible.

- **Exhaustiva**

La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la institución y de las personas.

- **Tecnología y evaluación**

Se debe utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la institución, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que se verán evaluadas.

- **De fácil identificación**

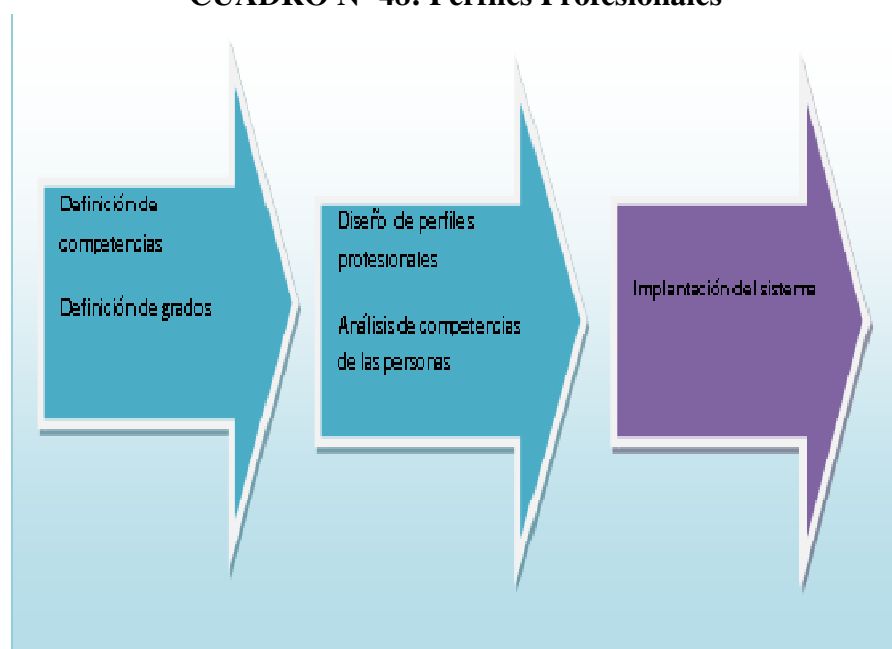
Dentro del sistema se debe identificar con facilidad el nivel o grado de las competencias, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

- **Diseño de perfiles**

- ✓ **Diseño de perfiles profesionales**

Existen diferentes métodos de identificación de competencias para el adecuado desarrollo de tareas y actividades institucionales. La información es conocida por la servidora o servidor público que ejerce funciones en los diferentes niveles jerárquicos, sean estos altos, medios, y bajos y por la persona encargada de la supervisión del talento humano. Por ello es necesario el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

**CUADRO N° 48: Perfiles Profesionales**



**Fuente:** Ernst & Young consultores  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

El mejor procedimiento para obtener la información sobre cada puesto sería realizar unas entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. Pero por el tamaño de la institución se torna complejo utilizar esta técnica por lo que se recomienda utilizar dos métodos para definir los conocimientos y cualidades que conforman las competencias del talento humano de una institución:

#### **A) Reuniones con directivos y personal clave**

Este método permite el conocimiento de la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener. Es conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo reuniones con directivos y personal clave:

- Las personas que conforman el departamento de talento humano de la institución definen un primer borrador de competencias. En caso de que el GAD municipal del Cantón La Libertad, en ésta área no cuente con personal calificado, el borrador puede redactarlo un asesor externo experto en el tema. Este borrador debe incluir:
  - Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a los integrantes de un grupo de funcionarios.
  - La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad de los funcionarios.
  - Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la institución desee transmitir como cultura corporativa.
- Entrevista con cada director departamental, con técnicos de talento humano y con personas de amplia experiencia en la institución a efectos de completar y

validar la información. La entrevista debe tener un formato definido con el que se obtenga el inventario de competencias del área.

- Una vez que se tenga la información, es necesario analizarla y darle el formato adecuado. Este análisis debe proporcionar datos importantes acerca del estado actual de situaciones específicas dentro de la empresa. Seguramente habrá diferencias entre la institución que queremos ser y la que realmente es. Por lo que resultará un buen momento para identificar esa diferencia y plantear una solución y evolución futura.
- Analizada la información, se debe realizar un inventario global sobre la situación actual del talento humano dentro de la institución.

## B) Selección a través de un inventario de competencias estándar

Este método permite recoger la información referente a cada plaza orgánica (cargo o puesto de la servidora o servidor público) según un inventario de competencias estándar de la institución. El equipo directivo desarrolla junto con los responsables del proyecto una lista de atributos sobre los que se seleccionará al personal idóneo.



Fuente: Ernst & Young consultores  
Elaborado por: José Saltos Alvia

## ✓ **Diseño de perfiles profesionales**

Definir las responsabilidades y tareas de cada servidor público, siendo imprescindible la revisión periódica de la estructura orgánica institucional para conseguir una eficiente administración del departamento de talento humano.

El perfil profesional es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con las que se desempeña con eficacia un puesto. Permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la institución. Lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en la aplicación de las actividades en cada puesto de trabajo.

Los procedimientos para diseñar los perfiles se concretan en dos tipologías:

### **A) Perfil desarrollado o descriptivo**

En este proceso se describe el perfil del puesto según su situación actual en distintas áreas. Se recopila información con directivos y personas de la institución en la que se describe y analiza los siguientes aspectos:

- Actividades o funciones encomendadas.
- Formación requerida:
  - Formación básica
  - Formación específica
  - Idiomas
  - Experiencia.
- Competencias:
  - Conocimientos específicos
  - Capacidades o aptitud directiva
  - Habilidades/capacidades.

## **B) Perfil simplificado o de grados**

Consiste en definir y valorar las diferentes competencias en grandes áreas como la comunicación, la calidad, los conocimientos técnicos, la dirección, etc., recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto que se ostenta.

Los directivos son los encargados de diseñar el perfil de puestos dentro de su área de responsabilidad. Para ello es necesario realizar reuniones de formación con el propósito de definir criterios reales de los perfiles.

### **✓ Competencias de las personas**

Para la determinación del perfil de los servidores públicos hay que tener en cuenta elementos de aprendizaje o capacidades ya desarrolladas, proceso en el que se puede utilizar las siguientes fuentes de información:

### **✓ Evaluación por superiores**

Consiste en recolectar información sobre cada persona, evaluando sus conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de una entrevista con el jefe inmediato. Se puede crear una comisión donde los superiores de las respectivas áreas definan el perfil de cada uno de sus colaboradores, apoyándose en la observación de cómo actúa individualmente el servidor público, en datos reales y hechos objetivos.

### **✓ Autocuestionarios**

Los servidores públicos analizados reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información se compara con la recibida por los jefes inmediatos.



Esta información puede ser complementada con un cuestionario de información bibliográfica que también deberán ser llenadas por los servidores públicos, donde se recogen los datos referentes a sus conocimientos o formación de base y su trayectoria profesional dentro y fuera de la institución. Además es útil para actualizar la base de datos de del departamento de talento humano.

✓ **Evaluación por terceros (internos o externos)**

Consiste en recabar información sobre cada individuo a través de entrevista con los servidores públicos y superiores, a partir de ellos se elabora un informe sobre el nivel actual de competencias.

✓ **Pruebas profesionales**

Proceso de pruebas para conocer en qué medida los servidores públicos tienen y desarrollan las competencias necesarias que exige el área, puesto o plaza orgánica vacante.

✓ **Adecuación persona / puesto**

Una vez definidos los perfiles profesionales y los de los funcionarios públicos, se identifica el nivel de ajuste de la persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

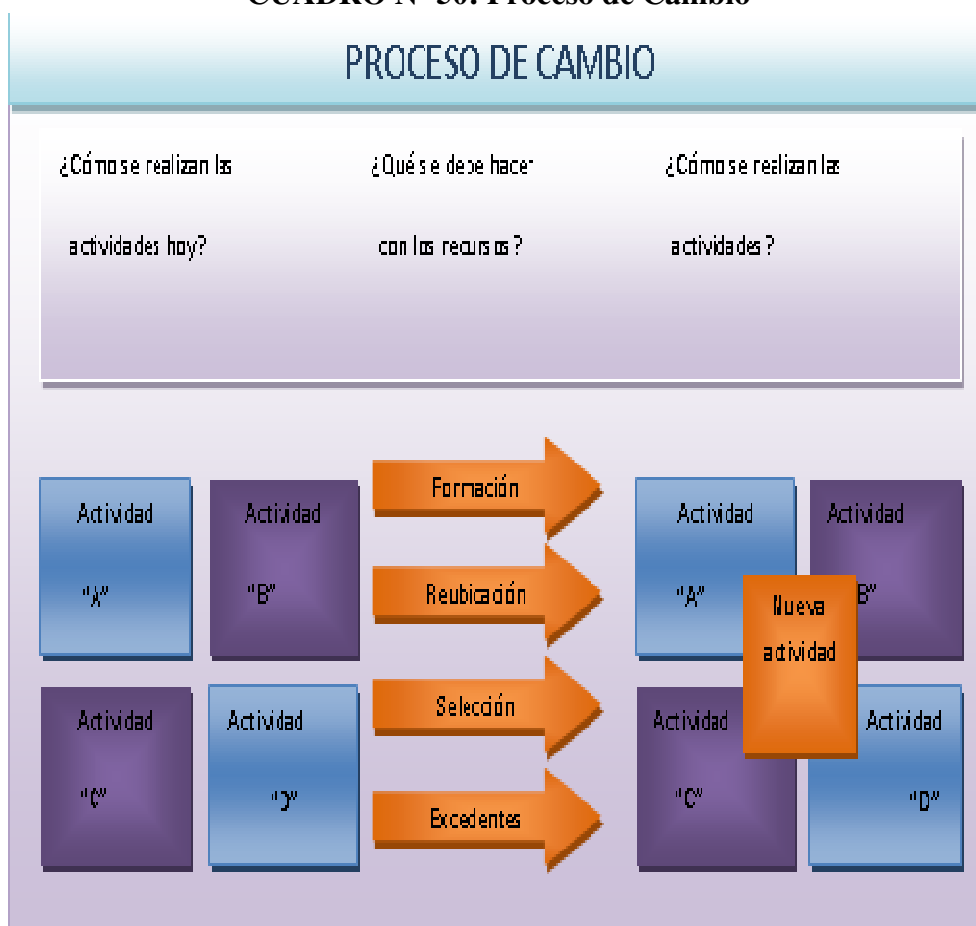
✓ **La planificación del talento humano**

En la transformación a futuro que debe realizar el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, no es suficiente realizar cambios en procesos y tecnologías. En ocasiones la falta de planificación en la

gestión del cambio requerido en el talento humano de la institución, pues son ellos quienes utilizan la tecnología y los que llevan a cabo los procesos.

En la transformación de procesos o de tecnología es necesario identificar el efecto que tendrá dentro de la institución. Algunos puestos de trabajo se verán afectados poco y otros de manera significativa, habrá que crear si es necesario un puesto de trabajo nuevo.

**CUADRO N° 50: Proceso de Cambio**



**Fuente:** Ernst & Young consultores  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Este proceso requiere un proceso de planificación del talento humano en el que se identifique la estructura actual y el inventario de personas que lo hacen para determinar la formación, reubicación, selección o los excedentes que habrá que

gestionar dentro del talento humano, tanto cualitativa como cuantitativamente para facilitar la toma de decisiones y diseñar acciones.

Un procedimiento sencillo y útil para la planificación del talento humano se lo detallará a continuación:

- Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos para desarrollar adecuadamente las funciones futuras de acuerdo a las competencias de cada puesto de trabajo.
- Realización del inventario de personal, considerando las competencias de cada persona en términos de conocimientos, trayectoria profesional, capacidades y aspiraciones.
- Análisis del nivel de adecuación de las competencias de las personas, según el puesto desempeñado, a desarrollar en el futuro.
- Clasificación del personal en grupos, que permita tomar decisiones en materia de promoción, formación y desarrollo profesional.
- Determinación de las necesidades futuras del personal, cualitativa y cuantitativamente, con un plan que considere el tiempo y los plazos de requerimiento.
- Diseño objetivo de los planes individualizados de formación, selección y reubicación.

✓ **Aplicación en políticas del talento humano**

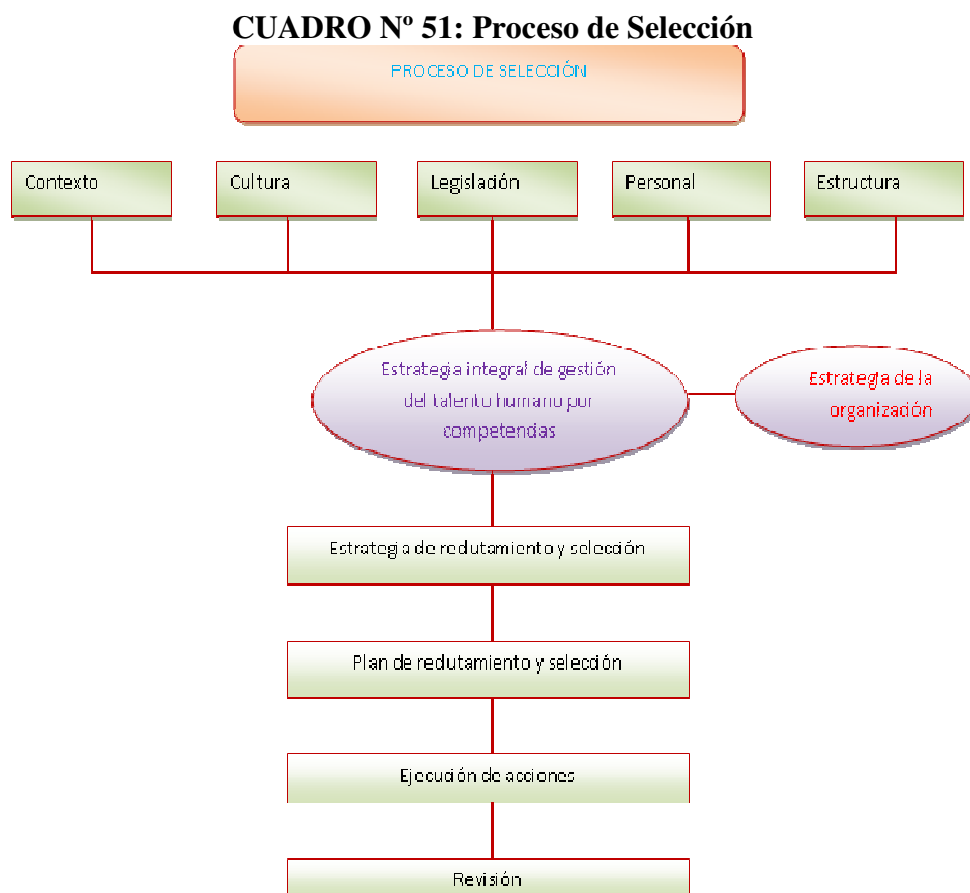
El Modelo de Gestión con Enfoques por Competencias cumple con la función de dirigir de manera integral el recurso del talento humano dentro de la institución, a

través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de cada funcionario público.

Para lograrlo se debe desarrollar políticas de talento humano de acuerdo a las características y necesidades de la institución, contemplando cada proceso de gestión del talento humano.

### ✓ Selección

Existen diferentes métodos y sistemas de selección para incorporar servidores públicos a la institución. El más efectivo será el que identifique qué candidato se adapta mejor al puesto de trabajo con un valor adecuado.



**Fuente:** Ernst & Young consultores  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean estas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño en un puesto de trabajo.

La descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Es posible implantar mejor un sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

#### ✓ **Formación y desarrollo**

Los miembros que conforman la institución deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Por ello resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren o requerirán los servidores públicos dentro de cada puesto y área.

A través del análisis de adecuación persona-puesto, se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente, con el objeto de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos, la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares que exige el puesto.

Un plan de formación bien diseñado puede aportar diferentes beneficios a la institución:

- Motivación del personal en un ambiente estimulante y emprendedor.

- Creación de un canal de comunicación interpersonal e intergrupal a través de la institución.
- Mejora del desempeño de las actividades de la institución favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias del puesto.
- Promoción del desarrollo profesional y personal en la institución.
- Integración de los objetivos individuales con los institucionales.
- Creación y mantenimiento de una cultura corporativa, marco de referencia de todas las decisiones dentro de la institución y elementos de integración.
- Es una buena herramienta para promover y difundir los cambios dentro de la institución.
- Fomento de la participación activa de los individuos en la consecución de los objetivos.

#### ✓ **Evaluación del desempeño**

En la gestión del talento humano es necesario tomar decisiones sobre la formación, desarrollo y reubicación de los servidores públicos. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evolución del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la institución (futuro).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basa en el análisis de actuación de los servidores públicos en sus puestos.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de los servidores públicos es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada servidor público.

✓ **Evaluación 360°**

**CUADRO N° 52: Evaluación 360°**



**Fuente:** Ernst & Young consultores  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

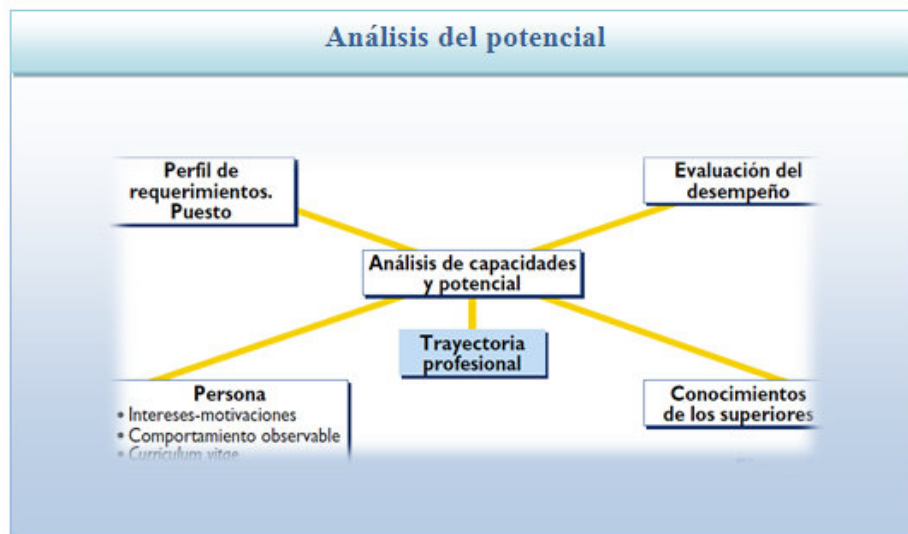
En procesos tradicionales únicamente el jefe inmediato era quien realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que alguna vez se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenían relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión global y objetiva se ha establecido lo que se denomina la evaluación de 360°. Con el enfoque de competencias, este método consiste en la elaboración de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Es decir, los superiores,

compañeros, subordinados y demás personas que tengan relación profesional con el puesto, evalúan a los servidores públicos en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

✓ **Análisis del potencial**

**CUADRO N° 53: Análisis del Potencial**



**Fuente:** Ernst & Young consultores  
**Elaborado por:** José Saltos Alvia

Conocido los resultados que cada una de los servidores públicos ha aportado a la institución, es necesario conocer su potencial de desarrollo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, lo que depende principalmente de los siguientes factores:

- Capacidades actuales.
- Nivel de adecuación al puesto que ocupa
- Evaluación del desempeño.
- Intereses profesionales.



### ✓ **Diseño organizativo**

Para flexibilizar la institución es necesario que sus recursos sean adaptables a diferentes situaciones. Mediante este modelo se logra un conocimiento superior del talento humano en la institución, de las características y aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Si se utiliza correctamente esta información es posible hacer que la institución sea más flexible en el campo del talento humano. El personal tiene competencias similares es el desarrollo del puesto de trabajo diferentes, así que se les puede ubicar y reubicar de acuerdo a sus competencias y a las necesidades que se requiera del puesto.

### ✓ **Política retributiva**

Las competencias son un método muy efectivo para medir la retribución dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, pues miden el desempeño de los servidores públicos en función de su preparación (conocimientos, habilidades y actitudes).

Sin embargo hay que tomar en cuenta otros factores para fijar el Salario fijo de los servidores públicos.

- La responsabilidad del cargo o puesto de trabajo.
- El salario que se paga a los servidores públicos dependiendo de la escala de remuneraciones mensuales unificadas de acuerdo al orden jerárquico que establece el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Los requerimientos de los puestos.

### ✓ **Planes de carrera y sucesión**

A través de una política del talento humano se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la institución. Siguiendo el enfoque por competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas (conocimientos, habilidades y actitudes) claves a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la institución. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y actitudes de cada servidor público y de cada puesto para proponer un plan de carreras adaptada a ellas.

Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión.

### **SECCIÓN 3: Servicios de calidad**

#### **✓ La calidad**

La calidad es un concepto que ha variando con los años en la forma de concebirlas en la institución, por lo tanto la calidad de servicio que debe ofrecer el servidor público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Libertad, debe estar enfocada bajo los siguientes lineamientos:

- Satisfacer plenamente las necesidades del contribuyente.
- Cumplir las expectativas del contribuyente y alguna más
- Lograr los servicios con cero defectos
- Hacer las cosas bien desde la primera vez
- Dar respuesta a sus solicitudes.

#### **✓ Filosofía del servicio de calidad**

El cliente específico de la Administración Pública, contribuyente y/o usuario, que acude a sus oficinas, para cumplir con su deber de pagar impuestos, presentar reclamos a la institución para la devolución de impuestos indebidamente cobrados, por lo que exige de una atención personal, eficaz, y un servicio de calidad que satisfaga sus expectativas.

El servicio, es el nuevo estándar por medio del cual los contribuyentes, están midiendo la actuación de las competencias de los servidores públicos; es el límite competitivo cuya filosofía nos enseña, que: "El servicio son las actitudes que tenemos y las acciones que tomamos, las que hacen sentir a nuestros usuarios, que estamos trabajando e interesados en ellos". "Otorgar servicio de calidad, implica

el cuidado que pongamos en detectar las necesidades de nuestros clientes y tomar las acciones correspondientes para satisfacerlas de manera óptima.

#### ✓ **Contribuyente o Usuario**

El Contribuyente y/o usuario es parte fundamental de toda Entidad Pública, por lo tanto sus principales necesidades son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.

#### ✓ **Elementos para brindar un buen servicio al contribuyente y/o usuarios**

Para brindar un buen servicio al usuario se debe tomar en cuenta lo siguiente:

#### ✓ **La Orientación**

Es un servicio que permite obtener información y una de las formas es el portal que posee el GAD Municipal de La Libertad para mantener informado al usuario en todo tiempo.

#### ✓ **Quejas y reclamos**

A través de la visita del usuario a la institución, por medio del internet o vía telefónica, la administración municipal recepta diferentes quejas, sugerencias o comentarios referentes a la calidad de los servicios recibidos. Igual que en el servicio de aclaraciones, en el de quejas también se incorpora un buzón de

sugerencias y un esquema de registro y seguimiento de las acciones de mejora por parte de los servidores públicos que tienen competencia en dichas áreas para poder enmendar las causas que dieron origen al inconveniente.

#### ✓ **Solicitud de información**

Se trata de un servicio que debe poseer la institución a través del cual se gestionaran las solicitudes de inquietudes que exteriorizan los ciudadanos, los servidores públicos del GAD Municipal deben estar debidamente capacitados para darles solución a los usuarios.



Teléfono: (04) 371 19 55  
Página Web: [www.lalibertad.gob.ec/](http://www.lalibertad.gob.ec/)



#### ✓ **Cómo actuar ante un reclamo**

Un reclamo por parte del usuario insatisfecho es igual a una oportunidad de mejora. Cuando se dirigen hacia la institución para presentar una queja, está colaborando con el sistema, ya que nos permite identificar problemas sobre el personal y sus competencias, con ello se generan propuestas de mejora del servicio.

Por ello los servidores públicos deben prestar una atención personalizada.

**Transmitiremos confianza y seguridad**, haciéndole saber al usuario que está en buenas manos, que deseamos ayudarlo y sabemos cómo hacerlo.

**Recibiremos amablemente**, y mantendremos la tranquilidad.

**Escucharemos activamente** para descubrir cuál es el verdadero motivo del reclamo, evitando adoptar una postura "a la defensiva" y poniéndonos en el lugar del usuario.

**Realizaremos preguntas** abiertas y cerradas para recopilar información, delimitando el problema.

**Confirmaremos** y verificaremos con el usuario que hemos comprendido el motivo de su reclamación. Para ello resumiremos, situando la gravedad del asunto en su justa medida.

**Pediremos disculpas.** Si hay una verdadera explicación (no una justificación), debemos ofrecerla.

**Lo más importante** es buscar la forma de resolver el problema, si está en nuestra mano, o derivarlo a la persona competente.

Si se trata de un error, deberemos:

**Reconocer** el error, (aunque no sea culpa nuestra), enfrentándolo con calma y seguridad.

**Anticiparnos**, si es posible, y contactar con el usuario; no esperar a que se dé cuenta de que hubo un error.

**Adoptaremos** una actitud competente; no se trata de "rasgarse las vestiduras", ni de hablar desde una posición de superioridad.

**Escuchar**, no responder a las provocaciones que el usuario-contribuyente puede realizar; es más práctico mantener la calma e ignorar sistemáticamente los posibles ataques.

**Pediremos disculpas**, ofreciendo una buena explicación.

**Tomaremos las medidas necesarias** para evitar que en lo sucesivo se repita el mismo error, si fuera evitable.

**Daremos las gracias** al usuario, por la oportunidad que nos brinda de mejorar el servicio al presentar su reclamo.

### ✓ **La comunicación**

La comunicación es el instrumento que se utiliza para exponer las ideas, dudas, experiencias, conocimientos, etc. etc. ante el usuario y compañeros, no solo a los de un mismo equipo si no también a los pertenecientes a otros, y de otras dependencias.

Entre los cuales tenemos:

Servicio ágil

- Permite garantizar calidad en la información
- Coordinación entre los distintos servicios
- Asesoramiento al ciudadano
- Satisfacción de la ciudadanía.

### ✓ **Valores generales que se deben cumplir en el GAD Municipal del Cantón** **La libertad**

**Valores Democráticos.-** Garantizar a la ciudadanía servicios públicos de calidad y conforme a la ley.

**Valores Profesionales.-** Prestar servicio con competencia, excelencia, eficiencia, objetividad e imparcialidad.

**Valores Éticos.-** Actuar siempre con el objetivo de mantener la confianza pública.

**Valores Humanos.-** Demostrar respeto, imparcialidad y cortesía tanto en el trato con los ciudadanos como con los demás servidores públicos.

- **Características de servicio del GAD Municipal del Cantón La libertad.**
- Servicio garantizado mediante la integración del talento humano con la ciudadanía para la satisfacción de sus necesidades.
- Servicio debidamente coordinado entre directivos y subordinados, reduciendo distancias con los niveles jerárquicos, compartiendo responsabilidades en la gestión de los procesos y procedimientos de la institución.
- Servicio óptimo y eficiente, proporcionado por el talento humano competente, motivado en todo tiempo, participativo y con trabajo en equipo. Garantizando un continuo aprendizaje, innovación y mejoramiento.
- Servicio con acciones debidamente autorizadas y resultados oportunamente informados, orientado a la consecución de planes, proyectos y programas institucionales con visión de desarrollo.



### CUADRO N° 54: Plan de Acción

<b>Problema Principal:</b> Deficiente calidad en el servicio público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.				
<b>Fin de la Propuesta:</b> Proporcionar instrumentos adecuados a los servidores públicos.			<b>Indicadores:</b> Establecer las competencias de cada servidor público.	
<b>Propósito de la Propuesta:</b> Brindar servicios de calidad para el cumplimiento de las necesidades.			<b>Indicadores:</b> Implantar una cultura de calidad a los servidores públicos.	
Coordinador del Proyecto:				
Objetivo	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Garantizar el servicio de calidad mediante el uso del modelo de gestión para la satisfacción de las necesidades de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.	Satisfacción de los contribuyentes-usuarios.  Competencias definidas.	Brindar servicio de calidad a la ciudadanía.  Ofrecer una mayor eficiencia en los servicios ofrecidos.	GAD Municipal de La Libertad.	Cumplir las expectativas de los contribuyentes.  Atención personalizada a los contribuyentes/usuarios.
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Propiciar una cultura de motivación en los servidores públicos a través de contenidos científicos y legales que conduzcan al óptimo rendimiento laboral en cada área y cargo que desempeñen.	Proceso de cambio del talento humano.  Servidores públicos comprometidos con la sociedad.	Política retributiva  Correcta planificación talento humano.	GAD Municipal de La Libertad.	Medir el desempeño de los servidores públicos en función a su preparación (conocimiento, habilidades y actitudes).  Métodos continuos de aprendizaje a través de formación, selección y reubicación.
Orientar la gestión de las actividades institucionales en función de enfoques por competencias para la mejora continua de los procesos y servicios que se entrega a la sociedad.	Monitoreo constante.	Evaluar el rendimiento del talento humano.	GAD Municipal de La Libertad.	Incorporar un buzón de sugerencias y un esquema de registro y seguimiento de las acciones de mejora.

**Fuente:** Plan de Acción/Modelo de Gestión

**Elaborado por:** José Saltos Alvia

## **CONCLUSIONES**

El diseño del modelo de gestión con enfoques por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad contempla factores de un proceso administrativo, como son: visión, misión, objetivos, su estructura orgánica, políticas y herramientas que faciliten la gestión del talento humano.

A través de este instrumento de consulta, se identifican los conocimientos, las habilidades y actitudes de los servidores públicos; que son características claves para la selección, formación y desarrollo.

Dentro de la asignación de competencias a los servidores públicos, direccionan como se debe atender las necesidades del usuario-contribuyente y a la comunidad en general; qué considerar y aplicar para que el servicio sea de calidad; como relacionarse internamente y externamente, cualidades personales, competencias y tareas de una servidora o servidor público.

En términos generales el modelo de gestión con enfoques por competencias direcciona acciones que propician cambios en los servidores públicos para el mejoramiento continuo de los servicios que se ofrecen a la comunidad.

## **RECOMENDACIONES**

Socializar el instrumento de gestión con enfoques por competencias con los servidores públicos de la institución para su respectivo análisis y toma de decisión en cuanto a su implementación.

Emplear modelo de gestión con enfoques por competencias, instrumento de estructura sencilla y clara. Con planificación del talento humano, funciones y tareas que debe desempeñar los servidores públicos en sus puestos de trabajo; además contiene información suficiente para el análisis del potencial y guiar con mayor claridad la organización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

Propiciar una cultura de calidad con diseños de perfiles que conduzcan a los servidores públicos hacia el mejor desempeño de sus competencias, adoptadores de un modelo mental de disciplina fiscal, observadores y cumplidores de la legislación vigente en el país, (Constitución Política 2008, leyes orgánicas, ordinarias, normas, reglamentos, acuerdos, resoluciones, ordenanzas).

Mantener y velar por la mejora continua de las competencias del talento humano, capacitándolos dentro y fuera de la Municipalidad, considerando a la comunicación como factor de vital importancia en la institución, motivándolos al buen desempeño en la ejecución de sus actividades hasta convertirse en modelo de servicio a la comunidad para otras entidades públicas.

Implementar y aplicar el presente trabajo de titulación denominado modelo de gestión con enfoques por competencias como una herramienta vital, que direcciona a la institución hacia la calidad y eficiencia administrativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Benjamín, F. F. *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*. Segunda Edición.

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*.

Ernst, & Young. *Manual de Recursos Humanos*. Consultors.

Federico Alonso Atehortúa Hurtado, R. E.

Garcés, W., & Paredes de la Cruz, N. (2011). *Método de investigación*. Primera Edición.

Hernando, M. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.

Idalberto, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Internacional, C. d. (1996). *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 Gestión de la Calidad*. Ginebra .

Ivancevich, J. M. *Como Realizar una Tesis*. España: Mc Graw-Hill International.

Lira, z. C., & Carlos, R. G. (2008). *Gestión por Competencias, fundamentos y bases para su implantación*. Chile.

López, J. F. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Pearson Educación.

Marcelo, G. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*.

Méndez R., J. c. (2009). *La calidad*.

Paredes Garcés, W. G. (2009). *Como Diseñar una Tesis*.

Roberto, H. (2007). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.

## **PÁGINAS WEB**

<http://issuu.com/direccion.comunicacion/docs/leydelcootad>

<http://lvasconez.wikispaces.com/file/detail/CONSTITUCI%C3%93N%20DE%20LA%20REP%C3%9ABLICA%20DEL%20ECUADOR%202008.doc>

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

[http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg\\_310805.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf)

[http://cei.epn.edu.ec/Documentos/LEYES/constitucion\\_politica\\_ecuador\\_2008.pdf](http://cei.epn.edu.ec/Documentos/LEYES/constitucion_politica_ecuador_2008.pdf)

[http://www.lalibertad.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=72](http://www.lalibertad.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=72)

<http://www.ug.edu.ec/Varios/LOSEP.pdf>

<http://definicion.de/usuario/>

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/recursos%20>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Recursos-Materiales/3513211.html>

<http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>

## APÉNDICES

**Anexo N° 1: Entrevista no Estructurada realizada al Director  
Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del  
Cantón La Libertad**

**Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Facultad Ciencias Administrativas  
Carrera Administración Pública**

**Nombre de la Institución:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

**N° de la Entrevista:** 1

**Nombre:** Sr. Leonardo Moreno Carrillo

**Profesión:** Servidor Público

**Cargo actual:** Director Administrativo

**Experiencia:** 4 Años ejerciendo cargo público

**Lugar y Fecha:** La Libertad, 12 de Agosto del 2013

**Tema del Proyecto:** Modelo de Gestión con Enfoque por Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

**Objetivo de la Entrevista:** Contribuir al desempeño de los servidores públicos mediante el diseño de un modelo de gestión con enfoque por competencias que direcciona la entrega de un servicio de calidad a la ciudadanía.

**1. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad dispone de un modelo de gestión con enfoque por competencias para los servidores públicos?**

Claro que si disponemos, pero están diseñados por departamentos.

**2. ¿Considera usted necesario el diseño de un modelo de gestión con enfoque por competencias para todos los servidores públicos, encaminado a un mejor servicio a la ciudadanía?**

Definitivamente, porque todo lo que ayude a mejorar a nuestra institución es bien recibido.

**3. ¿Adicional a la pregunta anterior, cree usted que el diseño del modelo de gestión con enfoque por competencias va a contribuir en el desempeño de los servidores públicos en sus funciones?**

Por supuesto que sí, porque con ese instrumento dependerá el éxito de los servidores públicos hacia un mejor servicio de calidad.

**4. ¿Los servidores públicos de la Institución se actualizan permanentemente en su campo laboral?**

Sí, mediante talleres, instructivos, charlas y cursos.

**5. ¿Los servidores públicos del GAD Municipal están debidamente capacitados para prestar servicios de calidad a los usuarios?**

Sí se encuentran debidamente capacitados, permanentemente son monitoreados para de esta manera podamos cumplir con los requerimientos de la ciudadanía.

**Nombre del Entrevistado:** Sr. Leonardo Moreno Castillo

**Nombre del Entrevistador:** José Medardo Saltos Alvia.

**Fecha de Recepción:** La Libertad, 12 de Agosto del 2.013



**Anexo N° 2: Modelo de Encuesta para los servidores públicos del Gobierno  
Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad**

**Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Facultad Ciencias Administrativas  
Carrera Administración Pública**

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LOS FUNCIONARIOS  
PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD**

**Objetivo.-** Contribuir al desempeño de los servidores públicos mediante un modelo de gestión con enfoques por competencias con el fin que conduzca al mejoramiento de la calidad del servicio público en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad.

**Presentación:**

Buenos días. Mi nombre es **José Saltos Alvia**, soy Egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera Administración Pública, estoy interesado en recopilar información de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad. Agradecería que me ayuden respondiendo el siguiente cuestionario de preguntas, sobre la base de su colaboración podré cumplir con mi objetivo.

**Indicaciones:**

- Marque con un ( ✓ ) la respuesta.
- 

**DATOS GENERALES:**

**Provincia:** ..... **Cantón:** .....

**Fecha:** .....

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

**1. ¿Cree usted que es necesario tener conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer sus funciones y tareas diarias?**

SI ( )

NO ( )

EN PARTE ( )

**2. ¿Sabe usted si el cargo que ostenta como autoridad o servidor público está acorde a su perfil profesional?**

Definitivamente si ( )

Probablemente si ( )

Indeciso ( )

Probablemente no ( )

Definitivamente no ( )

**3. ¿Estaría usted de acuerdo que se diseñe un modelo de gestión con enfoque por competencia que oriente la ejecución de sus actividades y se optimicen los recursos públicos?**

Muy de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni en acuerdo, ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Muy en desacuerdo ( )

**4. ¿En caso de que se diseñe un modelo de gestión con enfoque por competencia que conduzca al mejor desempeño de cada servidor público, usted lo aplicaría?**

Definitivamente si ( )

Probablemente si ( )

Indeciso ( )

Probablemente no ( )

Definitivamente no ( )

**5. ¿Cree usted importante que la organización donde labora tenga correctamente definidas las actividades acorde a sus objetivos?**

Muy importante ( )

Importante ( )

Poco importante ( )

Nada importante ( )

**6. ¿Cree usted que el modelo de gestión con enfoque por competencias mejorará la calidad del servicio público del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón La Libertad, periodo 2013-2014.?**

SI ( )

NO ( )

**7. ¿Conoce usted las políticas públicas que promueven el desarrollo sustentable de su circunscripción cantonal?**

SI ( )

NO ( )

EN PARTE ( )

**8. ¿Cree usted que las políticas públicas cantonales implementadas garantizan la realización del buen vivir?**

Definitivamente si ( )

Probablemente si ( )

Indeciso ( )

Probablemente no ( )

Definitivamente no ( )



**14. ¿Sabe usted si las organizaciones asociativas existentes en el cantón, están debidamente reguladas y controladas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Libertad?**

Definitivamente si ( )

Probablemente si ( )

Indeciso ( )

Probablemente no ( )

Definitivamente no ( )

**15. ¿Conoce usted si el departamento de turismo ha planificado capacitaciones para las organizaciones asociativas y empresas comunitarias del cantón.**

SI ( )

NO ( )

EN PARTE ( )

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Elaborado por:** José Medardo Saltos Alvia.

### **Anexo N° 3: Modelo de Encuesta para la Ciudadanía del Cantón La Libertad**

**Universidad Estatal Península de Santa Elena**  
**Facultad Ciencias Administrativas**  
**Carrera Administración Pública**

#### **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA CIUDADANÍA DEL CANTÓN LA LIBERTAD**

**Objetivo.-** Comprobar el diseño de un modelo de gestión con enfoque por competencias para los funcionarios públicos mediante la presente encuesta, con la finalidad de que brinden un servicio de calidad a la ciudadanía.

**Presentación:**

Buenos días. Mi nombre es **José Saltos Alvia**, soy Egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera Administración Pública, estoy interesado en recopilar información de los ciudadanos del cantón La Libertad. Agradecería que me ayuden respondiendo el siguiente cuestionario preguntas, sobre la base de su colaboración podré cumplir con mi objetivo.

**Indicaciones:**

- Marque con un (✓) la respuesta.

**DATOS GENERALES:**

**Provincia:** ..... **Cantón:** .....

**Fecha:** .....

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )



Definitivamente no ( )

**5. ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad cumple a cabalidad con las actividades y objetivos trazados?**

SI ( )

NO ( )

EN PARTE ( )

**6. ¿Cree usted que el modelo de gestión con enfoque por competencias mejoraría la calidad del servicio público del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón La Libertad, periodo 2013-2014.?**

SI ( )

NO ( )

**7. ¿Cree usted que las políticas públicas implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad garantizan la realización del buen vivir de la comunidad?**

Definitivamente si ( )

Probablemente si ( )

Indeciso ( )

Probablemente no ( )

Definitivamente no ( )

**8. ¿Ha participado usted en la gestión democrática del accionar municipal?**

Siempre ( )

La mayoría de veces ( )

A veces si, a veces no ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )





**13. ¿Conoce usted el número de organizaciones asociativas y empresas comunitarias existentes en el cantón La Libertad?**

SI ( )

NO ( )

**Observaciones:** .....  
.....  
.....  
.....

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Elaborado por:** José Medardo Saltos Alvia.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Modelos.-** Son guías que las empresas toman como referencia y van aplicándolas y sistematizándolas de acuerdo a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos.

**Gestión.-** Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

**Administración.-** Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos a fin de crear eficazmente algún producto o servicio.

**Ciudadanía.-**Toda persona, natural o jurídica, que requiera de un trámite, la utilización o disfrute de un bien o la prestación de un servicio determinado, para la satisfacción de una o más necesidades.

**Servicios.-** Aptitudes para satisfacer las necesidades para las cuales han sido producidos, así como las condiciones bajo las cuales se debe utilizar en orden a las normas y adecuados a la satisfacción de las personas.

**Mejora continua.-**Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina. Conjunto de acciones recurrentes para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos establecidos.

**Ley.-**Es la declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite. De acuerdo a las normas

de Derecho Privado, está permitido hacer todos menos lo que la Ley prohíbe; en tanto que en el ámbito del Derecho Público se puede hacer sólo lo que la Ley permite.

**Códigos.-** Es un conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas, leyes y principios jurídicos.

**Ordenanza.-** Norma escrita, aprobada por la Corporación Municipal, es un conjunto de preceptos para el buen gobierno de una ciudad o comunidad.

**Reglamentos.-** Documentos que contienen normas específicas para habilitar la correcta aplicación de las disposiciones constantes en leyes, regulaciones y resoluciones superiores.

**Estructura Orgánica.-** Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos. Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

**Función.-** Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la Dependencia o Entidad, y de cuyo ejercicio, generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídicas administrativas vigentes.

**Quejas.-** Es la expresión de insatisfacción con la conducta o la acción de los servidores públicos o de los particulares que llevan a cabo una función estatal.

**Reclamos.-** Es la expresión de insatisfacción, inconformidad, desagrado o descontento que un ciudadano pone en conocimiento de la entidad referida a la

prestación de un servicio o la deficiente atención en un servicio prestado y relacionada con el cumplimiento de la misión de la Entidad.

**Sugerencias:** Es un consejo o propuesta que formula un ciudadano o tercero a la entidad para mejorar, agilizar, la calidad de los servicios, trámite y/o la atención al cliente.

**Polivalencia.-** Polivalente es un calificativo que se aplica a aquel o aquello que resulta valioso en diferentes situaciones o que ofrece varias prestaciones. Lo polivalente, por lo tanto, tiene valor (es importante o útil) en distintos contextos.