

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2806>

Retos y desafíos de la gestión de talento humano en la era digital en los gobiernos autónomos descentralizados

Challenges and challenges of human talent management in the digital era in decentralized autonomous governments

Paúl Alexander Montalvan Loaiza

montalvanpaul@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-1147-3318>

Investigador independiente

Loja – Ecuador

Mario Enrique Sánchez Armijos

sanchez.mario@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9733-2711>

Universidad Nacional de Loja

Loja – Ecuador

Artículo recibido: 02 de octubre de 2024. Aceptado para publicación: 16 de octubre de 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


En el presente trabajo de investigación se analiza los principales retos y desafíos que enfrentan los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en la administración y gestión de su talento humano, ya que la nuevas tecnologías han hecho que el personal sea más preparado y el mercado laboral más competitivo, sin embargo los problemas en el sistema de remuneraciones e incentivos hacen que exista dificultad para atraer y retener personal calificado debido a limitaciones presupuestarias y de condiciones laborales, sumado a ello el limitado acceso a programas de capacitación, desarrollo y reconocimiento del personal. Los métodos utilizados fueron el analítico-sintético, histórico-lógico, dogmático jurídico, inductivo – deductivo, cualitativo-cuantitativo, con estos métodos se logró comprobar el objetivo principal de trabajo de investigación, esto es sobre los principales retos y desafíos que enfrentan los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en la administración y gestión de su talento humano.

Palabras clave: gobiernos autónomos descentralizados, talento humano, era digital

Abstract

This research analyzes the main challenges faced by the Decentralized Autonomous Governments (GAD) in the administration and management of their human talent, since new technologies have made the staff more prepared and the labor market more competitive, however the problems in the remuneration and incentive system make it difficult to attract and retain qualified personnel due to budgetary limitations and working conditions, added to this the limited access to training, development and recognition programs for personnel. The methods used were analytical-synthetic, historical-logical, dogmatic-legal, inductive-deductive, qualitative-quantitative, with these methods it was possible to verify the main objective of the research work, that is, the main challenges that governments face. Decentralized Self-Employed (GAD) in the administration and management of their human talent.

Keywords: decentralized autonomous governments, human talent, digital era

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Montalvan Loaiza, P. A., & Sánchez Armijos, M. E. (2024). Retos y desafíos de la gestión de talento humano en la era digital en los gobiernos autónomos descentralizados. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 2682 – 2698.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2806>

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo analizar los principales retos y desafíos que enfrentan los Gobiernos Autónomos Descentralizados y en adelante (GAD) en la administración y gestión de su talento humano, tomando como caso de estudio a los GAD ubicados en la región sur del Ecuador. Los GAD enfrentan desafíos en la gestión y administración de su talento humano, lo cual limita su capacidad para cumplir eficazmente con las competencias y servicios que tienen a su cargo.

El derecho al trabajo lo tienen todos los ciudadanos ecuatorianos el cual se encuentra establecido en nuestra norma suprema como derecho fundamental, de esta forma el contar con este derecho se puede considerar hoy en día en un privilegio que permite una mejor calidad de vida social, personal.

La relación laboral de dependencia surge en Ecuador, debido a un proceso histórico iniciado siglos atrás, cuando “empieza a cobrar un rol preponderante en la concepción política filosófica de la época moderna. Su mayor hito fue la Revolución Francesa de 1789 a 1799, dando como resultado característico un nuevo impulso a la democracia” (Jara y Umpierrez, 2014, p. 133), siendo esta la base o punto de partida, que se vería representado a la postre en todos los sectores públicos y privados en el ámbito productivo.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010) otorgan a los GAD un rol fundamental en la provisión de servicios públicos y el desarrollo local. En este contexto, la adecuada gestión y administración del talento humano en los GAD se vuelve un factor clave para el cumplimiento eficaz de sus competencias.

Es en este sentido que tienen una relevancia institucional importantísima pues los problemas en la gestión del talento humano en los GAD han sido identificados como uno de los principales obstáculos para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales. El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, en su Objetivo 5, plantea la necesidad de “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”. Este estudio aportará insumos valiosos para el diseño de políticas públicas y estrategias de mejora. (SENPLADES, 2017)

Por ello, esta investigación tiene una relevancia académica importantísima ya que contribuirá a generar nuevo conocimiento sobre la problemática de la gestión del talento humano en el sector público descentralizado, un campo poco explorado en el contexto ecuatoriano. Los resultados y recomendaciones podrán ser utilizados como referencia para futuras investigaciones y para la formulación e implementación de políticas públicas.

En fin, la investigación tuvo como finalidad determinar si las Unidades de Talento Humano de los GAD’S,, con la nueva era digital tiene problemas para cumplir eficazmente con las competencias y servicios que tienen a su cargo, tales como: Dificultades para atraer y retener personal calificado debido a limitaciones presupuestarias y de condiciones laborales; Falta de planificación estratégica del talento humano alineada a las necesidades institucionales; y; Debilidades en los mecanismos de evaluación del desempeño y promoción del personal, pero para llegar a este objetivo general se utilizó los métodos analítico-sintético, histórico-lógico, dogmático jurídico, inductivo – deductivo , cualitativo-cuantitativo., con estos métodos a través del análisis doctrinario, jurídico se logró comprobar el objetivo principal y específicos del trabajo de investigación, esto es sobre objetivo analizar los principales retos y desafíos que enfrentan los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en la administración y gestión de su talento humano, evidenciando dificultades para atraer y retener personal calificado debido a limitaciones presupuestarias y de condiciones laborales y por en

Objetivos

Objetivo general

- Analizar los principales retos y desafíos que enfrentan los GAD en la administración y gestión de su talento humano, proponiendo lineamientos estratégicos para fortalecer sus capacidades institucionales.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en los GAD de la región sur del Ecuador, identificando problemáticas, brechas y áreas de mejora.
- Determinar los principales factores normativos, presupuestarios, organizacionales y culturales que representan retos y obstáculos para una eficiente gestión del talento humano en los GAD.
- Formular propuestas de mejora y lineamientos estratégicos que permitan fortalecer la planificación, organización y control del talento humano en los GAD.

METODOLOGÍA

La metodología de tipo no experimental, de nivel explicativo, y de corte transversal se desarrolla bajo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), con la utilización de los métodos: dogmático-jurídico, inductivo-deductivo, analítico-sintético, comparativo, histórico-lógico y las técnicas de revisión bibliográfica y encuesta realizada a servidores públicos y expertos en derecho laboral (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014)

Método es la forma de elaborar con orden determinados procesos para obtener un resultado. A continuación, se conceptualizan los métodos que se van a utilizar en la investigación:

Dogmático – jurídico, desde una interpretación del Derecho haciendo alusión a un recorte de rasgos relevantes y preferencias axiológicas que busquen la modificación o creación de normas jurídicas en contraposición del problema planteado.

Analítico-sintético, por el estudio minucioso de la naturaleza de la precarización laboral en los nombramientos provisionales y sus factores y elementos que contribuyen a este fenómeno.

Inductivo-deductivo, por integrar una vinculación de la precarización laboral en los nombramientos provisionales

Histórico – lógico, se comprende la institución jurídica desde el ámbito de la temporalidad en estricta vinculación con premisas actualmente vigentes y su posible propuesta de reforma para la estabilidad laboral.

DESARROLLO

La gestión del talento humano en el sector público ha evolucionado de un enfoque tradicional basado en la administración de personal hacia un modelo más estratégico y orientado al desarrollo de capacidades institucionales (Dussauge, 2011).

En este sentido, la gestión del talento se concibe como un proceso integral que va más allá de la simple gestión de nómina y trámites, para convertirse en un factor clave que contribuye al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

Por ello, los principales procesos de la gestión del talento humano en el sector público incluyen: (i) planificación y análisis de puestos, (ii) reclutamiento y selección de personal, (iii) capacitación y desarrollo profesional, (iv) gestión de remuneraciones e incentivos, y (v) evaluación del desempeño. adecuado manejo de estos procesos incide directamente en la productividad, motivación y retención del personal, aspectos fundamentales para fortalecer las capacidades institucionales (Sánchez y Herrera 2016)

Por otro lado, el proceso de descentralización en Ecuador, iniciado a partir de la Constitución de 2008, ha otorgado un papel protagónico a los GAD en la provisión de servicios públicos y el desarrollo local (Andrade, 2016). Estos niveles de gobierno tienen competencias exclusivas y concurrentes en áreas como infraestructura, saneamiento, educación, salud, y fomento productivo, de acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (Arts. y 131).

Para cumplir eficazmente con estas responsabilidades, los GAD requieren contar con talento humano suficiente, competente y motivado. Sin embargo, la gestión del personal en estas entidades enfrenta múltiples desafíos, la falta de planificación estratégica, limitaciones presupuestarias, injerencia política, y la articulación con el nivel central de gobierno (Hernández, 2019).

Estos problemas en la administración del talento se traducen en deficiencias en la prestación de servicios públicos, baja calidad del gasto, y limitado impacto de las políticas y programas de desarrollo impulsados por los GAD (Moreno, 2015).

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece el marco legal para la descentralización y otorga a los GAD autonomía política, administrativa y financiera. Específicamente, los artículos 238 al 241 que expresan lo siguiente:

Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana (Art. 238)

El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo. (Art. 239)

Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales (Art. 240)

Artículo 241: "La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados (Art. 241)

Por su parte, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010) y en adelante (COOTAD) regula de manera más detallada la organización, competencias, facultades y funcionamiento de los diferentes niveles de gobierno, incluyendo a los GAD. Entre los aspectos más relevantes del COOTAD está la definición de las competencias exclusivas y concurrentes de los GAD en áreas como infraestructura, saneamiento, educación, salud, y fomento (Arts. 55).

Los principios y modalidades de descentralización y desconcentración consisten en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos

descentralizados y cuya gestión puede realizarse de manera concurrente entre diferentes niveles de gobierno. (Arts. 105 y 114).

Las normas sobre la organización político-administrativa de los GAD entre ellas las del ejercicio de las competencias constitucionales (Títulos II, III y IV).

Los mecanismos de participación ciudadana y control social en la gestión de los GAD (Título VII).

Adicionalmente, la Ley Orgánica del Servicio Público (2009) y su reglamento definen las normas que rigen la relación entre el Estado y sus servidores públicos, incluyendo aquellos que trabajan en los GAD (Arts. 3¹ y 4²).

Fortalecimiento de capacidades institucionales en el sector público Autores como Grindle (1997) y Naser et al. (2017) han abordado el tema del fortalecimiento capacidades en el sector público, destacando la relevancia de contar con sistemas de gestión del talento humano que permitan atraer, desarrollar y retener personal competente y comprometido.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2 establece como uno de sus incentivos “Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía”(SENPLADES,2017), lo cual implica fortalecer las capacidades de las entidades públicas, incluidos los GAD.

Los desafíos en la administración y gestión del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados incluyen el cumplimiento la Ley Orgánica del Servicio Público (2009) y en adelante (LOSEP)

Según el Artículo 5 de la LOSEP establece cuales son los requisitos que se requiere, como es mediante concursos de méritos y oposición, para ello el Artículo 65 de la LOSEP, refiere que estos procesos deben garantizar principios como transparencia, publicidad, equidad, igualdad, formación y promoción en concordancia con el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), por ello se analiza en forma general estos retos de la gestión del talento humano.

En cuanto a las limitaciones presupuestarias: a. El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (OOTAD), en su Artículo 215, aborda las atribuciones y habilidades de los GADs en cuanto a la aprobación y ejecución de sus presupuestos. b. La Ley Orgánica de Finanzas Públicas, en su Artículo 77, establece los principios y normas generales del Sistema Nacional de Finanzas Públicas. c. La LOSEP, en su Artículo 107, señala la posibilidad de realizar concursos públicos abiertos a todo público, incluyendo el sector privado. d. El Código de Trabajo, en su Artículo 8, establece que el contrato de trabajo puede ser celebrado entre un empleador y un trabajador.

Integración de diversidad: a. La Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Artículo 11, reconoce la igualdad formal, material y discriminación. b. La LOSEP, en su Artículo 5, menciona el principio de equidad como parte de los principios que rigen el servicio.

Capacitación y desarrollo del personal: a. La LOSEP, en su Artículo 69, dispone que las instituciones públicas deben planificar y ejecutar programas de capacitación y desarrollo del personal. b. El Reglamento General a la LOSEP, en su Artículo 215, regula lo referente a la capacitación y desarrollo profesional de los servidores públicos.

¹ Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;

² Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Evaluación del desempeño: a. La LOSEP, en su Artículo 77, establece la obligatoriedad de realizar la evaluación del desempeño a los servidores públicos. b. El Reglamento General a la LOSEP, en su Artículo 218, determina los parámetros y procedimientos para la evaluación del desempeño.

Gestión del Talento Humano en el Sector Público

La gestión del talento humano en el sector público ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas. Se ha pasado de un enfoque administrativo y burocrático hacia un enfoque estratégico que busca alinear el talento humano con los objetivos institucionales. Según Dussauge (2011), la gestión del talento humano en el sector público no se limita a la administración de nómina o la tramitación de expedientes, sino que se ha convertido en un factor clave para el cumplimiento de la misión y los objetivos de las organizaciones públicas.

Procesos Clave en la Gestión del Talento Humano

Autores como Sánchez y Herrera (2016) identifican cinco procesos clave en la gestión del talento humano en el sector público:

Planificación y Análisis de Puestos: Es fundamental contar con una adecuada planificación que permita identificar las necesidades de personal y definir perfiles de puestos que se alineen con los objetivos institucionales. La falta de planificación estratégica puede resultar en desequilibrios en la carga laboral y la asignación de responsabilidades, tal como se observa en muchos GAD.

Reclutamiento y Selección de Personal: El proceso de reclutamiento y selección debe ser transparente y basado en criterios objetivos. Las deficiencias en este proceso pueden llevar a la contratación de personal no calificado, lo que impacta negativamente en la eficiencia institucional.

Capacitación y Desarrollo Profesional: La capacitación continua es esencial para mantener al personal actualizado y preparado para enfrentar los desafíos del entorno. La falta de programas de capacitación adecuados es una de las principales debilidades en la gestión del talento humano en los GAD.

Gestión de Remuneraciones e Incentivos: Un sistema de remuneraciones competitivo es fundamental para atraer y retener talento. En el contexto de los GAD, las limitaciones presupuestarias suelen ser un obstáculo para ofrecer salarios competitivos y beneficios atractivos.

Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño permite identificar áreas de mejora y reconocer el trabajo bien realizado. Sin embargo, en muchos GAD, los mecanismos de evaluación son insuficientes o poco efectivos, lo que desmotiva al personal.

Desafíos específicos en el sector público

El sector público enfrenta desafíos únicos en la gestión del talento humano, incluyendo la rigidez normativa, la influencia política y las limitaciones presupuestarias. Hernández (2019) señala que estos factores afectan directamente la capacidad de los GAD para gestionar eficazmente su talento humano, lo que a su vez repercute en la prestación de servicios públicos.

Descentralización y gobiernos autónomos descentralizados (GAD)

La descentralización es un proceso mediante el cual las funciones y competencias del gobierno central son transferidas a niveles subnacionales de gobierno, como los GAD. En Ecuador, este proceso se formalizó con la Constitución de 2008, que otorga autonomía política, administrativa y financiera a los GAD.

Marco legal y competencias de los GAD

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2018) regula las competencias, facultades y funcionamiento de los GAD. Este marco normativo establece las responsabilidades exclusivas y concurrentes de los GAD en áreas clave como infraestructura, saneamiento, educación, salud y fomento productivo (Andrade, 2016). Para cumplir con estas competencias, los GAD deben contar con personal suficiente y calificado, lo que pone de relieve la importancia de una gestión eficiente del talento humano.

Desafíos en la gestión del talento humano en los GAD

La gestión del talento humano en los GAD se enfrenta a múltiples desafíos, tales como la falta de planificación estratégica, las limitaciones presupuestarias, y la injerencia política. Según Moreno (2015), estos desafíos resultan en deficiencias en la prestación de servicios públicos y limitan el impacto de las políticas de desarrollo local. La descentralización, si bien otorga mayor autonomía a los GAD, también implica mayores responsabilidades en la gestión de recursos humanos, lo que requiere capacidades institucionales fortalecidas.

Fortalecimiento de capacidades institucionales en el sector público

El fortalecimiento de las capacidades institucionales es un componente esencial para mejorar la eficiencia y efectividad de los GAD. Según Grindle (1997), el desarrollo de capacidades en el sector público implica la creación de sistemas y procesos que permitan atraer, desarrollar y retener talento humano competente. Esto incluye no solo la mejora de los procesos de gestión del talento humano, sino también la implementación de una cultura organizacional que fomente el compromiso y la motivación del personal.

Capacidades institucionales y desempeño

El desempeño institucional de los GAD está estrechamente relacionado con su capacidad para gestionar el talento humano de manera efectiva. Naser et al. (2017) argumentan que la falta de capacidades institucionales, como la ausencia de una planificación estratégica del talento humano, limita la capacidad de los GAD para implementar políticas públicas de manera efectiva. Por lo tanto, el fortalecimiento de estas capacidades es crucial para mejorar la calidad del gasto y el impacto de las políticas de desarrollo.

Rol de la capacitación y desarrollo profesional

La capacitación y el desarrollo profesional son herramientas clave para fortalecer las capacidades institucionales. El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 de Ecuador subraya la importancia de contar con un sector público eficiente y al servicio de la ciudadanía, lo que implica invertir en la formación y desarrollo del personal de los GAD.

Cultura organizacional y clima laboral

La cultura organizacional y el clima laboral influyen significativamente en la gestión del talento humano. Una cultura organizacional fuerte, que promueva valores como la transparencia, la colaboración y la innovación, puede mejorar la satisfacción y el rendimiento del personal. Según Schein (2010), la cultura organizacional se desarrolla a lo largo del tiempo y está profundamente arraigada en las creencias, valores y prácticas de la organización.

Impacto del clima laboral en la eficiencia organizacional

El clima laboral, entendido como la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, es un factor determinante en la motivación y productividad del personal. Un clima laboral positivo, donde se fomente la participación y se valoren las contribuciones de los empleados, puede reducir la rotación del personal y mejorar el desempeño institucional.

Resistencia al cambio y liderazgo

La resistencia al cambio es un desafío común en los procesos de modernización y reforma del sector público. Para enfrentar este desafío, es necesario contar con un liderazgo efectivo que pueda gestionar el cambio de manera inclusiva y participativa. Según Kotter (1996), el liderazgo es esencial para guiar a las organizaciones a través de procesos de cambio, lo que incluye la implementación de nuevas tecnologías y la reestructuración organizacional.

Todos estos enfoques hacen que sea un reto para las unidades de talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el mantener un personal capacitado y con el perfil en gestión del talento humano, ya que su bien es cierto las sociedades han evolucionado gracias a las nuevas tecnologías y comunicación TICS, también los perfiles son más exigentes, los GADs no cuentan con el presupuesto acorde y se trabaja con el talento humano que existe.

RESULTADOS

Enfoque y tipo de investigación: La presente investigación utilizará un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de obtener una comprensión más profunda y exhaustiva de la problemática de la gestión del talento humano en los GAD.

Área de estudio y universo: El estudio se centrará en los GAD ubicados en la región sur del Ecuador, incluyendo gobiernos provinciales, municipales y parroquiales. Esta delimitación geográfica permitirá abordar un contexto específico y profundizar en las particularidades y dinámicas propias de esta zona del país. El universo de estudio comprenderá al personal directivo y administrativo de los GAD seleccionados.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Revisión documental y análisis normativo:

Análisis de la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD, la LOSEP y demás normativa relacionada.

Revisión de jurisprudencia, políticas públicas y estudios sobre la gestión del talento humano en entidades públicas.

Entrevistas semiestructuradas

Aplicación de entrevistas a autoridades y funcionarios clave de los GAD (alcaldes, jefes de talento humano, etc.).

Entrevistas a expertos en gestión del talento humano en el sector público.

Grupos focales

Realización de grupos focales con personal administrativo de los GAD para identificar percepciones, problemas y propuestas de mejora.

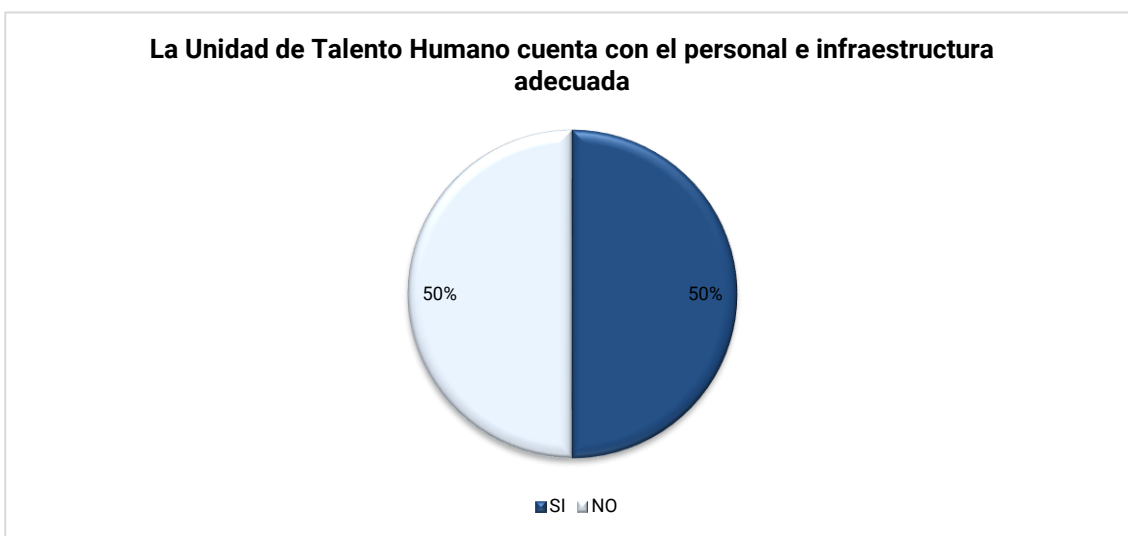
Tabla 1

¿La Unidad de Talento Humano cuenta con el personal e infraestructura adecuada?

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 15 | 50 % |
| No | 15 | 50% |
| Total | 30 | 100 % |

Gráfico 1

¿La Unidad de Talento Humano cuenta con el personal e infraestructura adecuada?



Fuente: elaboración propia.

La unidad de análisis en su primera pregunta tuvo por objeto conocer si las Unidades de Talento Humano, cuenta con el personal e infraestructura, por lo que cuando se les encuestó el 50% respondieron que sí, mientras que el 50% manifestaron que no que hay veces que no.

En esta pregunta los GADs, de las cabeceras cantonales manifestaron que sí, pero quienes son GADs con reducido personal son el mismo analista o jefe de talento humano quien se encarga de realizar todas las funciones.

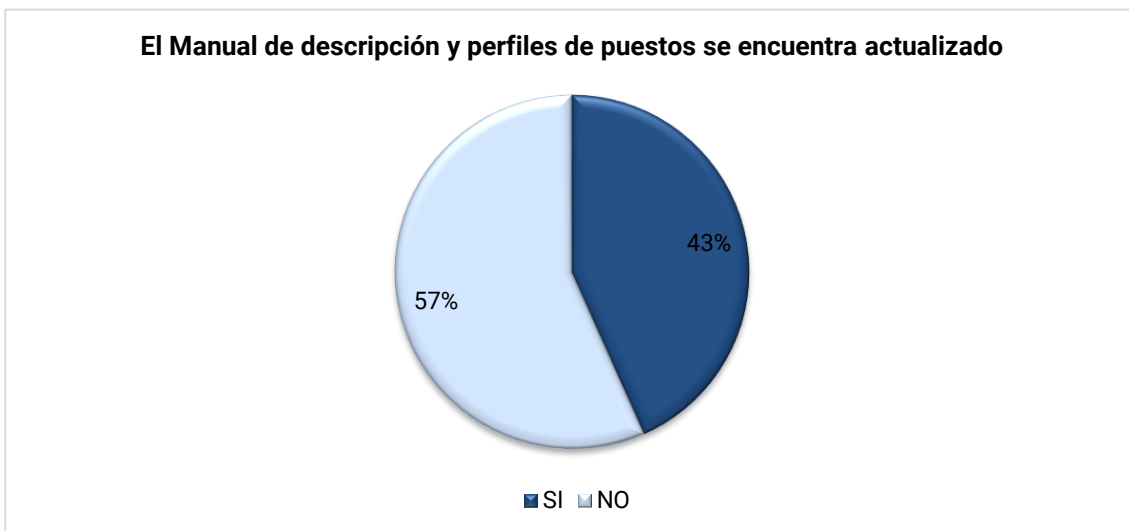
Tabla 2

¿El manual de descripción y perfiles de puestos se encuentra actualizado?

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 13 | 43% |
| No | 17 | 57 % |
| Total | 30 | 100 % |

Gráfico 2

¿El manual de descripción y perfiles de puestos se encuentra actualizado?



Fuente: elaboración propia.

La unidad de análisis en la segunda pregunta tuvo por objeto conocer si los Manuales de descripción y perfiles de puestos de Talento Humano se encuentran actualizados, por lo que cuando se les encuestó el 57% respondieron que no, mientras que el 43% manifiestan que sí.

En esta pregunta 17 encuestados quienes son los responsables de la Unidad de Talento Humano de los GADs de los pequeños municipios expresan que se manejan con el del Ministerio de Trabajo o con el antiguo o, mientras que los de los GADs, con personal de más de cien personas si se manejan con perfiles actualizados de tercer nivel, mientras que quienes tienen maestrías son para los méritos.

Tabla 3

¿Se cuenta con la tecnología necesaria para los procesos de selección de personal?

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 12 | 40% |
| No | 18 | 60 % |
| Total | 30 | 100 % |

Gráfico 3

¿Se cuenta con la tecnología necesaria para los procesos de selección de personal?



Fuente: elaboración propia.

La unidad de análisis en la tercera pregunta tuvo por objeto conocer si los GADs cuenta con la tecnología necesaria para los procesos de selección de personal, por lo que cuando se les encuestó el 60% respondieron que no, mientras que el 40% manifestaron que sí.

En esta pregunta 18 encuestados de las Unidades de Talento Humano respondieron que los procesos de personal para contratación por servicios ocasionales por necesidad institucional se los hace con el informe motivado, pero que las pruebas o entrevistas no requieren mucho acceso de las TICs, en cambio para los concursos de méritos y oposición piden apoyo en caso de contar con la Unidad de TICs, para poder publicar conforme a la norma técnica del subsistema de personal del Ministerio de Trabajo, mientras que los 12 encuestados de los GADs, con más de cien personas refieren que ellos sí cuentan con las tecnologías necesarias, para la fase de convocatoria, publicación méritos y oposición, entrevistas, el problema surge con los GADs, con poco personal.

Tabla 4

¿Se exige formación específica para ocupar el cargo de director o jefe de Talento Humano?

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 25 | 83% |
| No | 5 | 17 % |
| Total | 30 | 100 % |

Gráfico 4

¿Se exige formación específica para ocupar el cargo de director o jefe de Talento Humano?



Fuente: elaboración propia.

La unidad de análisis en la cuarta pregunta tuvo por objeto conocer si los GADs se exige formación específica para ingresar a la Unidad de Talento Humano, por lo que cuando se les encuestó el 93% respondieron que sí, mientras que el 7% manifestaron que no.

En esta pregunta fue controversial ya que 28 encuestados manifestaron que el Manual de perfil de puestos si exige el perfil de Administración de Empresas, Psicología, Derecho y a fines, mientras que 2 encuestados manifestaron que no, ya que cuentan con el personal anterior y que en los nuevos concursos se exigirá para que no sean sancionados y declarado nulo el concierto.

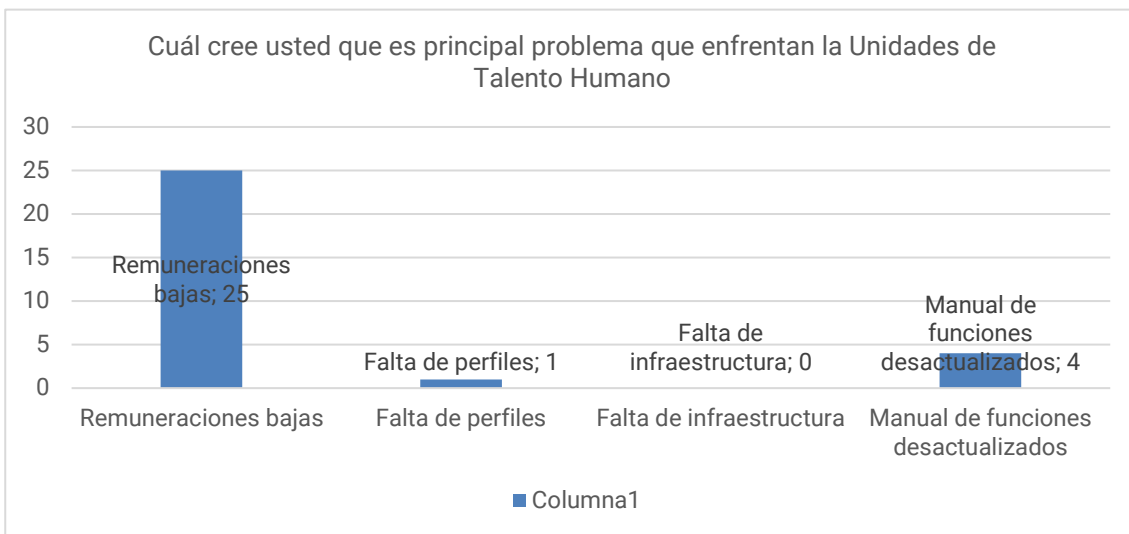
Tabla 5

¿Cuál cree usted que es el principal problema que enfrentan las Unidades de talento Humano?

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Remuneraciones bajas | 25 | 83% |
| Falta de perfiles | 1 | 4 % |
| Falta de infraestructura | 0 | 0% |
| Manual de Funciones desactualizados | 3 | 13% |
| Total | | 100 % |

Gráfico 5

¿Cuál cree usted que es el principal problema que enfrentan las Unidades de talento Humano?



Fuente: elaboración propia.

La unidad de análisis en la cuarta pregunta tuvo por objeto conocer cuál es el principal problema que enfrentan la Unidades de Talento Humano si los GADs, por lo que cuando se les encuestó el 25% respondieron que bajas remuneraciones, el 4% falta de perfiles, y 13/% Manual de funciones desactualizados.

En esta pregunta fue controversial ya que 25 encuestados manifestaron que son las remuneraciones son bajas, 1 entrevistado manifestó que la falta de perfiles y 4 encuestados indicaron que los manuales son desactualizados, sin embargo, los encuestados también refieren que los compromisos políticos es otro mal que aqueja a las Unidades de Talento Humano, pues por presión toca incluirlos en nómina.

Finalmente, indican que en los GADS con más de cien personas Unidades de talento Humano, se cuenta con el personal, infraestructura y perfiles, mientras que en los GADs pequeños con el Analista o de Talento se cumple los diferentes cargos que se necesita.

DISCUSIÓN

Claro está que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley, y entre ellas:

Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio del Trabajo, en el ámbito de su competencia;

Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;

Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio del Trabajo;

Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;

Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones (LOSEP, Art. 52-53)

Pese a que esta es la misión de las Unidades de Talento Humano, a la hora de cumplir con la misión encomendada los Gobiernos Autónomos Descentralizados se encuentran con los siguientes problemas:

Deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del personal

Dificultades para atraer y retener personal calificado debido a limitaciones presupuestarias y de condiciones laborales.

Falta de planificación estratégica del talento humano alineada a las necesidades institucionales.

Debilidades en los mecanismos de evaluación del desempeño y promoción del personal.

Inadecuada estructura organizacional y gestión de puestos de trabajo

Organigramas y manuales de funciones desactualizados o poco adaptados a la realidad de los GAD.

Desequilibrios en la carga laboral y asignación de responsabilidades al personal.

Brechas entre los perfiles requeridos y las competencias del personal existente.

Problemas en el sistema de remuneraciones e incentivos: remuneraciones poco competitivas en comparación al sector público y privado.

Limitado acceso a programas de capacitación, desarrollo y reconocimiento del personal.

Escasa vinculación entre el desempeño y el sistema de recompensas.

Debilidades en la cultura organizacional y clima laboral

Resistencia al cambio y baja motivación del personal ante la coyuntura actual.

Deficientes canales de comunicación interna y participación de los colaboradores.

Problemas de coordinación, trabajo en equipo y liderazgo en los GAD.

Estos problemas y limitaciones se ven agravados por el contexto normativo y presupuestario en el que se desenvuelven los GAD, así como por la influencia de la política y gobernanza local. Es imperativo realizar un diagnóstico profundo de la gestión actual del talento humano en los GAD, identificar los principales retos y obstáculos, y proponer soluciones integrales que permitan fortalecer sus capacidades institucionales.

CONCLUSIONES

Que, los desafíos tecnológicos y rotación de personal son los principales desafíos, por lo que es crucial que los Gobiernos Autónomos Descentralizados inviertan en capacitación tecnológica y en estrategias para retener talento, como la mejora de las oportunidades de crecimiento y el desarrollo de un ambiente laboral motivador.

Que, los procesos de reclutamiento y selección son considerados buenos, hay áreas de mejora en la transparencia y en la definición de criterios claros. La eficiencia en estos procesos es clave para atraer y seleccionar a los mejores candidatos.

Que, la capacitación y los programas actuales no son suficientes ni efectivos. Se recomienda una revisión y rediseño de los programas de capacitación, asegurando que sean continuos, relevantes y alineados con las necesidades del GAD y sus empleados y trabajadores.

Que, en cuanto a la compensación y beneficios, existe una insatisfacción significativa con las políticas actuales, por ello es importante revisar y actualizar estas políticas para que sean competitivas y reflejen las necesidades de los empleados porque es fundamental para mejorar la satisfacción y retención del personal.

Que, la gestión del desempeño necesita ser más estructurada y efectiva. La implementación de sistemas claros de evaluación y retroalimentación continua puede contribuir significativamente a la mejora del desempeño y al desarrollo profesional de los empleados.

REFERENCIAS

- Andrade, P. (2016). La descentralización en Ecuador: un proceso en construcción. FLACSO.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador (Registro oficial 449 de 20 de octubre de 2008).
- Asamblea Nacional del Ecuador (2010) Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD). Registro Oficial N° 303 de fecha 21 de abril de 2010.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (6 de octubre 2010). Ley Orgánica del Servicio Público.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. Editorial EUNED.
- Dussauge, M. (2011). La gestión del talento humano en el sector público: desafíos y perspectivas. *Revista de Administración Pública*, 45(1), 75-98.
- Grindle, M. (1997). *La construcción de capacidades: desafíos y oportunidades*. Santiago: CEPAL.
- Hernández, R. (2019). La gestión del talento humano en los gobiernos locales. *Revista de Estudios Regionales*, 15(2), 105-120.
- Jara C., y Umpierrez, S. (2014). Evolución del sector público ecuatoriano desde 1998 a 2013. *Revista Enfoques* Vol. XII N° 21 2014. pp. 131-148
- Moreno, F. (2015). *Desafíos en la administración pública descentralizada*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Naser, M., et al. (2017). *Fortalecimiento de capacidades en el sector público: un enfoque integral*. Universidad Nacional de Colombia.
- Sánchez, J., & Herrera, A. (2016). *Gestión del talento humano en el sector público: teorías y prácticas*. PUCP.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2017) Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. "Toda una Vida". Aprobado mediante Resolución N.º CNP-003-2017, de fecha 22 de septiembre de 2017