CARRERA DE TALENTO HUMANO

TEMA:

Evaluación del desempeño en la dirección de talento humano de La Prefectura del Azuay: herramienta para el Análisis del capital humano en 2024

AUTOR:

Tabata Carolina Loja Chasi

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

TUTOR:

MGRT. ALVARO ESTEBAN LUCERO ARIAS

CUENCA – ECUADOR, 2025

DERECHOS DE AUTOR

Los derechos de esta obra son irrenunciables y corresponden a su **AUTOR**, incluido sus derechos patrimoniales. El **Instituto Tecnológico Superior Particular Sudamericano** tiene licencia gratuita e intransferible sobre esta obra para uso no comercial, de necesitar uso comercial requiere autorización de su titular.

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Aprobación del Trabajo de Titulación

Doy fe que el trabajo desarrollado por el/la/los estudiantes: **LOJA CHASI TABATA CAROLINA**, con el título **"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA PREFECTURA DEL AZUAY: HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO EN 2024",**

cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Atentamente,

Firmado electrónicamente por:
ALVARO ESTEBAN LUCERO ARIAS
Validar únicamente con FirmaEC

ALVARO ESETEBAN LUCERO ARIAS. MGT

C.I: 0104178454

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, **TABATA CAROLINA LOJA CHASI**, estudiante del **Instituto Tecnológico Superior Particular Sudamericano** de la ciudad de Cuenca - Ecuador, que cursó la Tecnología en **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO,** declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre **"EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCION DEL TALENTO HUMANO DE LA PREFECTURA DEL AZUAY: HERRAMIENTA PARA EL ANALISIS DEL CAPITAL HUMANO EN 2024",** así como las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Carolina

LOJA CHASI TABATA CAROLINA

Cédula: 0107349227

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por su amor incondicional y por ser mi refugio en los momentos de desafío. A mis padres, quienes con su ejemplo me enseñaron el valor del esfuerzo, la perseverancia y la paciencia, recordándome que todo se logra a su tiempo, sin necesidad de apresurarse.

También dedico esta tesis a mi tutor, Mgtr. Álvaro Lucero, por su guía constante y apoyo inquebrantable, que fueron fundamentales para mi crecimiento profesional y personal.

Finalmente, dedico este logro a mis amigos Lizbeth, Karina, Estefanía, Gabriela y Ángel, quienes me acompañaron y alentaron durante esta travesía. Siempre me recordaron lo difícil que es estudiar dos carreras y ser mamá, y su compañía fue un pilar esencial para enfrentar cada reto con constancia y pasión.

AGRADECIMIENTOS

Al culminar esta etapa tan importante, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, han sido parte fundamental de este logro. En primer lugar, agradezco profundamente a mi familia por su apoyo constante y su amor incondicional. A mis amigos, por su compañía, comprensión y por estar siempre presentes en los momentos de alegría y dificultad; por el compañerismo, las risas y los aprendizajes compartidos. Son ustedes quienes me ayudaron a ser resiliente y me inspiraron a dar siempre lo mejor de mí.

Agradezco también a mis profesores y tutores, en especial al Dr. Francisco Abril y al Mgtr. Álvaro Lucero, quienes con su guía, paciencia y conocimientos han sido pilares esenciales en mi formación académica y personal.

Quiero hacer una mención muy especial al Ing. René Jara, cuya orientación, apoyo y dedicación fueron fundamentales para mi desarrollo profesional y personal durante esta etapa. Gracias por compartir su experiencia, por su paciencia y por abrirnos las puertas del conocimiento a mí y a mi hermana.

Finalmente, quiero hacer eco de las palabras de Snoop Dogg, quien en uno de sus discursos de agradecimiento expresó:

"Last but not least. I want to thank me for believing in me, I want to thank me for doing all this hard work, I want to thank me for having no days off, I want to thank me for never quitting. I want to thank me for always being a giver and trying to give more than I receive, I want to thank me for trying to do more, right, wrong. I want to thank me for just being me at all times."

(“Por último, pero no menos importante, quiero agradecerme a mí mismo por creer en mí, por todo el trabajo duro realizado, por no tomarme días libres y por nunca rendirme. Quiero agradecerme por siempre ser generoso y tratar de dar más de lo que recibo, por intentar hacer más, ya sea bien o mal. Quiero agradecerme simplemente por ser yo en todo momento.”)

Hoy, también me agradezco a mí misma por la dedicación, el esfuerzo y la resiliencia que me permitieron llegar hasta aquí.

A todos, ¡muchas gracias!

ÍNDICE

RESUMEN X

ABSTRACT XI

INTRODUCCIÓN 12

Objetivos específicos 13

Justificación 13

CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA 16

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL 19

Marco Teórico 19

Marco Contextual 29

Marco Conceptual 31

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 35

Tipo de investigación 36

Instrumentos y técnicas para el levantamiento de la información 36

Metodología de trabajo 37

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 38

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN 57

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 61

CONCLUSIONES 62

RECOMENDACIONES 63

REFERENCIAS 64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de actividades demostrativa para el plan de acción del talento humano en la Prefectura del Azuay, basada en las mejores prácticas y adaptada a un prototipo o piloto: ... 59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Indicadores 39
Ilustración 2 Indicadores de desempeño pregunta 1 41
Ilustración 3 Indicadores de desempeño pregunta 2 42
Ilustración 4 Indicadores de desempeño pregunta 5 43
Ilustración 5 Indicadores de desempeño pregunta 7 43
Ilustración 6 Indicadores de desempeño pregunta 4 44
Ilustración 7 Indicadores de desempeño pregunta 10 45
Ilustración 8 Indicadores de desempeño pregunta 13 45
Ilustración 9 Indicadores de desempeño pregunta 14 46
Ilustración 10 Indicadores de desempeño pregunta 15 46
Ilustración 11 Indicadores de desempeño pregunta 17 47
Ilustración 12 Indicadores de desempeño pregunta 18 48
Ilustración 13 Percepción de desempeño al nivel jerárquico superior 50
Ilustración 14 Evaluación del desempeño 51
Ilustración 15 Resultados de Percepción de nivel jerárquico superior 54
Ilustración 16 Resultados de Evaluación del desempeño 1 54
Ilustración 17 Resultados de Evaluación del desempeño 2 54
Ilustración 18 Resultados de Evaluación del desempeño 3 54
Ilustración 19 Resultados de Evaluación del desempeño 4 55
Ilustración 20 Resultados de Evaluación del desempeño 5 55
Ilustración 21 Resultados de Evaluación del desempeño 6 55
Ilustración 22 Resultados de Evaluación del desempeño 7 55

RESUMEN

El siguiente trabajo explica la gestión del talento humano de la Prefectura del Azuay que enfrenta desafíos y oportunidades que se han detectado en el periodo fiscal 2024. El problema central que se manifiesta reza la necesidad de mejorar la retención del personal inevitablemente ligada a la optimización de recursos y la satisfacción laboral para mejorar la eficiencia institucional. El trabajo tuvo como objetivo principal evaluar el desempeño de la Dirección de Talento Humano, a través de la comparación de evaluaciones internas y externas para proponer y sugerir un plan de acción como resultado de los hallazgos. Se aplicó una metodología que incluyó el análisis documental, la comparación y el tratamiento cuantitativo de indicadores de rendimiento y satisfacción laboral. Entre las novedades se incluyen las evaluaciones oficiales y el diagnóstico interno para así poder diseñar un plan demostrativo que optimiza procesos y fortalece la comunicación interna. Los resultados recogieron una alta actuación frente a las metas y un alto grado de capacitación, y también áreas de mejora que se verifican en la retención del personal y la motivación de este último. Se concluye que la implementación del primer plan sugerido claramente contribuirá a mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad del servicio público en la institución.

Palabras clave: gestión del talento humano, evaluación del desempeño, retención del personal, capacitación continua, sector público, Prefectura del Azuay.

ABSTRACT

The following paper explains the human talent management of the Azuay Prefecture, which faces challenges and opportunities identified in the 2024 fiscal year. The central problem identified is the need to improve staff retention, which is inevitably linked to resource optimization and job satisfaction, in order to enhance institutional efficiency. The main objective of the paper was to evaluate the performance of the Human Talent Directorate by comparing internal and external evaluations, to propose and suggest an action plan based on the findings. A methodology was applied that included documentary analysis, comparison, and quantitative analysis of performance and job satisfaction indicators. New developments include official evaluations and an internal diagnosis to design a demonstrative plan that optimizes processes and strengthens internal communication. The results showed high performance against goals and a high level of training, as well as areas for improvement that were verified in staff retention and motivation. It is concluded that the implementation of the first suggested plan will clearly contribute to improving the efficiency, transparency, and quality of public service within the institution.

Keywords: human talent management, performance evaluation, staff retention, continuous training, public sector, Azuay Prefecture.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un aspecto crítico para el desarrollo y desempeño de las instituciones públicas, ya que su eficacia repercute directamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Ante esto, la Prefectura del Azuay tiene presentada la exigencia de tener que realizar la evaluación para luego mejorar su Dirección de Talento Humano en el periodo fiscal 2024. En este proceso evaluador es necesario establecer la eficacia de esos resultados en comparación con la evaluación realizada por el Ministerio de Trabajo, lo que planteará saber qué resultados han mejorado y cuáles son los aspectos en que se debe mejorar. Los objetivos específicos de esta investigación tienen como centro de estudio tres puntos clave a desarrollar. La primera línea de trabajo es analizar los indicadores de rendimiento que nos proporciona la Dirección de Talento Humano de la Prefectura del Azuay, para determinar áreas de mejora y reconocer las fortalezas que existen en la gestión de personal. El segundo trabajo de evaluación internalizada se contrastará con la evaluación del resultado que proporciona el Ministerio de Trabajo con la finalidad de determinar la actuación alineada, o no, y el rendimiento de la estrategia planificada. En último lugar, se busca proponer un plan de acción a partir de las evaluaciones realizadas que contemple recomendaciones, para la mejora de la gestión del talento humano y la efectividad de los procesos que se llevan a cabo en la prefectura. A través de esta investigación, podemos no solo propiciar una cultura de mejora continua en la gestión del talento humano, sino también poder desarrollar la capacidad institucional de la Prefectura del Azuay.

Al tener en cuenta estos objetivos, se podrá contribuir a la constitución de un espacio laboral en el que los trabajadores se sientan importantes, en el que los trabajadores se sientan motivados y esto vuelva a repetirse en un acceso a la ciudadanía más eficaz y eficiente.

Este trabajo se convierte en una herramienta estratégica que orientará a la Prefectura del Azuay hacia la excelencia administrativa y la satisfacción de los destinatarios y, por lo tanto, a garantizar un servicio público de calidad.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el desempeño de la Dirección de Talento Humano de la Prefectura del Azuay durante el periodo fiscal 2024, a fin de determinar la eficacia de los resultados obtenidos en comparación con la evaluación realizada por el ministerio de trabajo.

Objetivos específicos

Analizar los indicadores de rendimiento establecidos por la dirección de talento humano de la prefectura del Azuay, para identificar áreas de mejora y fortalezas en la gestión del talento humano durante el periodo fiscal 2024.

Comparar los resultados obtenidos en la evaluación interna de la dirección de talento humano con los resultados de la evaluación realizada por el ministerio de trabajo, para determinar la coherencia y eficacia de las estrategias implementadas.

Proponer un plan de acción basado en los hallazgos de las evaluaciones, que contemplen recomendaciones en la gestión del talento humano, así como la efectividad de los procesos y procedimientos en la prefectura del Azuay.

Preguntas de investigación

¿Cómo los indicadores actuales de rendimiento impactan realmente en la productividad del personal?

¿Cuál es el grado de coherencia y eficacia entre los resultados obtenidos en la evaluación interna de la dirección de talento humano y los resultados de la evaluación realizada por el Ministerio de Trabajo?

¿Qué soluciones innovadoras podrían implementarse más allá de lo administrativo, integrando tecnología y participación activa del personal?

Justificación

El presente trabajo de titulación tiene como propósito realizar una evaluación exhaustiva del desempeño en la Dirección de Talento Humano de la Prefectura del Azuay durante el periodo

fiscal 2024. De acuerdo con la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010), en su artículo 77, “las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año” (p. 39). Este estudio es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano, lo que permitirá establecer estrategias orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de la administración pública en la región. Asimismo, la LOSEP (2010) establece en su artículo 2 que el servicio público y la carrera administrativa tienen como objetivo fomentar el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, con el fin de lograr un mejoramiento permanente en la eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y sus instituciones, mediante un sistema de gestión del talento humano basado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación (p. 5).

Esta temática ha sido la opción elegida, dada la importancia que ostenta la gestión del talento humano en la administración pública, sobre todo en los momentos actuales, donde la calidad del servicio que se ofrece a las y los ciudadanos es un tema urgente. Según la LOSEP, 2010, p.39 art.52 numeral O, se debe “Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno”. La adecuada dirección de talento humano no solo impacta en la satisfacción de los empleados, sino también en la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad.

El proyecto se alinea con las prioridades de la región y del país, buscando fomentar la transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión pública. La gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva (Majad & Mussa, 2016, p.149). En el contexto del Azuay, donde se demanda un gobierno más ágil y responsivo, este estudio contribuirá a fortalecer las capacidades institucionales y mejorar los procesos de gestión de talento humano.

El conocimiento e información que se obtendrán a través de esta investigación permitirán entender mejor los factores que influyen en el desempeño del personal y, en consecuencia, en la eficacia de los resultados obtenidos por la Prefectura. Esto incluirá la identificación de mejores prácticas y áreas de mejora que facilitarán la implementación de políticas más efectivas.

El objetivo que se persigue mediante el conocimiento que otorgará el estudio es aportar al desarrollo de estrategias que faciliten la progresión de la gestión del talento humano y, por lo tanto, de la calidad de los servicios públicos. Y ello no solo beneficiará a los trabajadores de la Prefectura, sino también a la ciudadanía, la cual podrá beneficiarse de una mejora en la atención y en los servicios públicos.

Los resultados de esta evaluación se socializarán a través de informes, mediante el presente proyecto. Los resultados se compartirán con la dirección de talento humano para pasar a la implementación de mejoras en sus propios procesos, garantizando que se apliquen prácticas que sirvan tanto para el personal como para dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. De esta manera, los principales beneficiarios de este estudio serán los funcionarios de la Prefectura, los ciudadanos del Azuay y, en última instancia, el sistema de gestión pública del país.

CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA

La Prefectura del Azuay tiene la oportunidad de fortalecer su gestión del talento humano para mejorar la eficacia de los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía. A través de la evaluación del desempeño en la dirección de talento humano durante el periodo fiscal 2024, se busca identificar y resaltar las fortalezas existentes, así como las áreas de mejora que permitirán optimizar los procesos de gestión.

La problemática en la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano, y específicamente en la Prefectura del Azuay, se manifiesta en diversas falencias que afectan la eficiencia y calidad de los servicios públicos. La Contraloría General del Estado ha detectado diferentes deficiencias en la gestión del personal en varias entidades públicas porque la planificación y el diseño de instrumentos de gestión (etcétera) deben ser gestionadas de una manera inadecuada en los procesos de reclutamiento y selección (etcétera), así como en la evaluación del desempeño y la capacitación del personal (Contraloría General del Estado, 2018-2022). Estas problemáticas limitan la capacidad institucional para poder atraer, retener y desarrollar personal cualificado, de manera que se está perjudicando la atención a la ciudadanía. Además, investigaciones académicas han indicado que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), como es el caso de la Prefectura del Azuay, deben hacer frente a una situación jurídica, presupuestaria y organizativa que complica la gestión estratégica del talento humano. En este sentido, los retos a los que se enfrentan son la carencia en la planificación ajustada a las necesidades institucionales; la insuficiencia en los mecanismos de evaluación del rendimiento y promoción; y la ausencia de programas de formación suficiente (Hernández, 2019; LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 2024). Estas limitaciones vienen además documentadas por la rigidez normativa y por la influencia política, las que restan autonomía y eficacia a las unidades de talento humano.

Este estudio es una herramienta para la comparación y contraposición de resultados obtenidos por la Dirección de Talento Humano y la evaluación externa llevada a cabo por el Ministerio de Trabajo, lo que permitirá que el diagnóstico interno analice los resultados obtenidos por la dirección de talento humano y los contraste con la evaluación externa realizada en el Ministerio de Trabajo y por el propio Ministerio de Trabajo, para saber si los resultados de la evaluación interna son coherentes con los resultados de las evaluaciones externas, además nos servirá para alinear de una forma proactiva las estrategias de gestión, de manera que respondamos a las necesidades de los servidores públicos y a las necesidades de la comunidad en la que

trabajamos, de forma que se podrán orientar la dirección de talento humano a seguir un enfoque más proactivo que se sitúe en la raíz del problema y no lo trate superficialmente.

Este estudio no solamente permitirá hacer un diagnóstico interno del mismo, sino que permitirá la comparación de los resultados de la dirección de talento humano desde la evaluación externa realizada por el Ministerio de Trabajo y para ver si los resultados de la evaluación interna son coherentes con los resultados de las evaluaciones externas, nos servirá para alinear de forma proactiva las estrategias de gestión en la dirección de talento humano con las necesidades de los servidores públicos y a las de la comunidad a la que sirven, de manera que se promueva un enfoque más alineado, integral y proactivo que dé respuesta a los constantes cambios que afectan el entorno laboral y social.

El fin de esta investigación es hacer uso de la información obtenida en este estudio, para formular recomendaciones que ayuden a que el personal no solo pueda realizar su trabajo de manera más adecuada, sino que también permita contribuir a la mejora de la calidad de los servicios o actividades de la Prefectura del Azuay, para garantizar de este modo un mejor nivel de atención al ciudadano, pues, por esta vía, la Prefectura del Azuay quedó en posición de poder desarrollar estrategias de gestión de las personas que potencien, no solo el desarrollo profesional de sus servidores públicos, sino que también favorezcan mejoras en la ciudadanía a la que sirve. De este modo, se va generando la posibilidad de un futuro en el que la administración pública se convierta en una realidad que transmita bien la sensación de eficacia y satisfacción del ciudadano.

Como respuesta a esta problemática, se establece la implementación de modelos de gestión integral del talento humano, que contenga fases estructuradas de evaluación, desarrollo y evaluación, con el propósito de promover las capacidades institucionales y mejorar la calidad del servicio público. De esta forma un modelo de gestión basada en competencias y evaluación estratégica puede colaborar para que el servicio público se convierta en un prestador eficiente, transparente y en concordancia con los principios de eficacia, calidad y participación dispuestos en la Constitución (Propuesta de un modelo de gestión de talento humano en la Administración pública ecuatoriana, 2024).

Precisamente, la completa y exhaustiva evaluación del desempeño concreto la Dirección de Talento Humano de la Prefectura del Azuay en el periodo fiscal 2024 tiene que llegar a ser la herramienta imprescindible para poder realizar el diagnóstico de las áreas críticas, para validar las estrategias aplicativas y para conformar, así, los planes de acción que van a superar las debilidades emergentes; este proceso va a permitir no solo el desarrollo profesional y la motivación del personal sino también una mejora en la atención y la satisfacción de la

ciudadanía, lo que contribuye fuertemente a la producción de una administración pública más ágil, transparente y eficaz (Contraloría General del Estado, 2018-2022; LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 2024).

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

Esta evaluación en el ámbito de lo público ha ido evolucionando hacia otros modelos que pretenden valorar no solo los resultados de la evaluación entendiendo como tales los resultados cuantitativos sobre la acción del sector público, sino también las competencias laborales de los servidores públicos. Las competencias laborales pueden ser entendidas como el conjunto de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten un desempeño laboral efectivo y orientado a la generación de valor público, en palabras de (Dávila et al., 2023) quien afirma que "la organización no se la evalúa por sus signos externos, sino por sus indicadores relacionados con el comportamiento de las personas dentro de las mismas y es en este sentido cuando surge el enfoque constructivista que aporta criterios constructivistas con valores – participativos". Para tener una mejor comprensión del tema es conveniente estructurar la misma evaluación en categorías.

Modelos de evaluación aplicados en el sector público

Evaluación por competencias:

La evaluación de competencias en el ámbito del funcionariado público implica el uso de instrumentos de evaluación normalizados que permiten llegar a una objetividad sobre el comportamiento laboral y la aportación al desarrollo institucional, facilitando la planificación de la formación y del desarrollo profesional de los funcionarios y las funcionarias. El modelo de evaluación ayuda a la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública, contribuyendo a fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora de calidad de la gestión y el servicio a los ciudadanos y ciudadanas. Añadiendo, que se trata de una forma de medir las capacidades técnicas, comportamentales o la adecuación a los perfiles de cargo, así como también identificar brechas y espacio para la eficacia del trabajo y la planificación de la formación de los y las funcionarias.

Además, su implementación en la realidad empresarial ecuatoriana, evidenció inequidades en lo que eran las calificaciones y la dificultad de poder retener talentos diferenciados. El artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, señala que el subsistema de evaluación del desempeño, lo componen el conjunto de determinadas normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos, integrados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad, sistemática y que se orientan para poder evaluar bajo parámetros objetivos que

son acordes a las funciones, responsabilidades y perfiles de puesto; y, que una evaluación es la que está fundamentada en los indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, orientadas para la búsqueda del cumplimiento de los fines y objetivos institucionales, del desarrollo de los servidores públicos y de la mejora continua de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades del sector de la administración pública. En este marco normativo donde se inscribe la evaluación por competencias como, un enfoque que integra, el rendimiento, observable en el puesto de trabajo, este se situó en el contexto organizacional real y orientado a la consecución de los objetivos institucionales conforme con los establecidos. Tal circunstancia permite que pueda valorarse tanto los resultados, como también el progreso de las habilidades, conocimientos, actitudes y valores, indicados en todos y cada una de las responsabilidades con las que se cuenta y, al mismo tiempo genera, una gestión pública más eficiente y transparente.

Por otro lado (Chiavenato,2011) opina que toda evaluación es un procedimiento para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Cuando se desea valorar a los/as trabajadores/as de una organización se poseen varios procedimientos que reciben diversos nombres, tal como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los/as Trabajadores/as, informes de avance, evaluación de funciones, etc.; en esta acepción queda claro que la evaluación no solo cumple con el cometido de medir, sino que al mismo tiempo constituye una vía para estimular y orientar el desarrollo de los/as Trabajadores/as. Esto permite inferir que dentro de las organizaciones se realizan muchos procedimientos de valoración de los/as trabajadores/as, tales como la evaluación del desempeño, la evaluación de méritos, los informes de avance y la medición de la eficiencia en las funciones, etc., cada uno de estos procedimientos obedece a orientaciones y objetivos específicos.

En el ámbito de la gestión del talento humano, estas evaluaciones son instrumentos fundamentales que sirven para integrar posibilidades individuales con los objetivos de la organización, determinar vacíos de rendimiento y elaborar programas de mejora continua. Para que las evaluaciones sean eficaces, deben salir de la simple medición cuantitativa, y entrar en el ámbito de la medición cualitativa que parece estar relacionado con las habilidades laborales que agrupan los conocimientos, la habilidad, actitudes y valores.

Es por esta razón que la evaluación por competencias se presenta como un contexto holístico que completa y también enriquece las formas tradicionales a las que se refiere Chiavenato, al brindar una mayor profundidad y contextualización del rendimiento laboral; una forma que no solo permite valorar la ardua medición del rendimiento actual, sino, que también se encamina

a potenciar el desarrollo sostenible del talento humano, promoviendo la cultura de la organización en un ciclo de mejora, en la equidad y en la transparencia.

De tal manera que la evaluación pasa a ser proceso estratégico que aporta a la mejora institucional y a la calidad del servicio, algo que se perfecciona en la administración pública, donde la eficacia y la responsabilidad social son centrales. (Morales et al., 2019: 36) dice que la evaluación de las competencias precisa la obtención de información de todos los aspectos que la constituyen, esto es, debe incluir la evaluación de los aspectos cognitivos (saber), técnicos (saber hacer) y metacognitivos (saber por qué lo hace). La evidencia de conocimiento se refiere a los conocimientos teóricos que el alumno debe dominar y las evidencias de desempeño (destrezas y habilidades) son los rasgos que demuestran que el alumno logró el desempeño esperado, es decir, se refiere a la técnica utilizada en el ejercicio de la competencia. En la evaluación por competencias también se debe evaluar la actitud, es decir, de qué modo hizo las cosas el alumno. La observación directa es la técnica de evaluación utilizada para evaluar las competencias. Estos procedimientos se basan en la observación directa de las actividades que realizan los alumnos y el uso de instrumentos que permitan hacer objetivas estas observaciones. Sin embargo, cambiando la perspectiva y el contexto a uno organizacional se debe dar relevancia a los aspectos cognitivos (saber), técnicos o procedimentales (saber hacer) y metacognitivos o actitudinales (saber por qué se hace). Ya que, esta tridimensionalidad es fundamental para que la empresa pueda valorar de manera integral el desempeño de sus empleados, en cuanto que no es suficiente conocer nada más que los conocimientos teóricos que tienen, sino que también es necesario dar a conocer cómo aplican esos conocimientos en la práctica y con qué actitud realizan sus funciones.

Para la empresa, la evidencia de conocimiento hace referencia a los saberes teórico-conceptuales que el trabajador tendría que dominar para realizar su función, en tanto que las evidencias de desempeño evidencian las destrezas y las habilidades técnicas que demuestran la capacidad para llevar a cabo las tareas esperadas. No obstante, existe un aspecto diferencial de la evaluación por competencias respecto a otros modelos tradicionales que es la valoración de la actitud, esto es, la manera en que el colaborador realiza su trabajo, incluida la motivación, la responsabilidad e incluso la disposición para enfrentar retos.

Para llegar a ser objetivo y riguroso en el proceso de evaluación, la observación directa es una técnica clave en el sentido que permite a los evaluadores comprobar, en primera línea, la actividad que el trabajador lleva a cabo en su entorno de trabajo real. A su vez, la utilización de instrumentos específicos, que registran y sistematizan estas observaciones, ayuda para

reducir sesgos y generar información válida para la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

El llevar a cabo una evaluación por competencias que contemple estos tres componentes permite a las organizaciones no solo evaluar el nivel de desempeño actualmente alcanzado, sino también detectar los aspectos mejorables y diseñar planes de desarrollo personalizado. Estos son, en cambio, vitales para alcanzar la mejora de la productividad, la mejora de la calidad del trabajo y la creación de una cultura organizacional de aprendizaje y de mejora continua. En definitiva, la evaluación por competencias representa una herramienta adaptativa y estratégica para ayudar a armonizar las capacidades individuales con los objetivos organizacionales y, además, ayudar a mejorar la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado (Vázquez, 2022) sostiene que la identificación de características positivas, denominadas competencias, en el personal con autoridad y revestido de facultades propias del liderazgo en las empresas o instituciones, deben tener y utilizar a fin de conducirse hacia el desarrollo y, por ende, hacia el crecimiento del país. De modo que, se evidencia la relevancia de la competencia del liderazgo. El mismo que tiene un impacto significativo en la eficacia y productividad empresarial, ya que los líderes desarrollan competencias del ser que potencian el clima laboral y la motivación, y estos resultados no se aprecian solamente dentro de la empresa, sino para la ciudadanía, puesto que los usuarios sentirán satisfacción al hacer uso de los espacios o las instituciones públicas, por la atención que se les brinda.

(Duran, 2025) señala que es fundamental reconocer las competencias laborales de quienes forman parte de la gestión en el sector público, para determinar cuáles habilidades ya poseen, cuáles necesitan fortalecer y cuáles deben perfeccionarse con el tiempo, con el fin de alcanzar una gestión estratégica eficaz. Por lo tanto, la identificación, desarrollo y evaluación de competencias laborales en el sector público constituyen pilares esenciales para una gestión estratégica del talento humano que permita alcanzar resultados efectivos y sostenibles, alineados con las necesidades y expectativas de la sociedad. La implementación de competencias en la gestión pública, promueve la profesionalización del personal y genera un clima laboral, pro mejoramiento continuó y, por ende, de la calidad y confianza del ciudadano (Dávila et al., 2023). A la vez que la definición y la evaluación de competencias, hace posible construir perfiles de puesto adecuados que contribuyen a procesos como la selección, el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño, lo que contribuye a una gestión del

talento humano más alineada y más estratégica; la gestión por competencias favorece la identificación de brechas y la planificación de acciones formativas que contribuyan a mejorar la capacidad institucional para responder a las demandas sociales y administrativas actuales.

Evaluación 360° y 180°

Las evaluaciones 360° y 180° son modelos que las personas integran en su confianza, aísla las desviaciones hacia arriba y las recorta hacia bajo; el problema de las evaluaciones jerárquicas cae en el simple hecho de reducir los errores de lo evaluado mediante escalas cualitativas y cuantitativas. La evaluación del desempeño es el proceso general más importante que puede tener la persona en el ámbito de la gestión de talento humano, debido a que permite la identificación de fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores, favoreciendo el desarrollo profesional y el cumplimiento de los objetivos de la organización; por lo que, en el mismo sentido, las evaluaciones 360° y 180° son dos metodologías ampliamente utilizadas, pero con características y alcances distintos que deben considerarse dependiendo de la proyección de la organización y de los objetivos de la misma (Chiavenato, 2011). La evaluación del desempeño 360° es aquella que trata de considerar el entorno completo que asedia a cada uno, o lo que es lo mismo; la apreciación del rendimiento de la persona evaluada es considerada desde el punto de vista de unos evaluadores cuya visión está conformada a partir de la necesidad de evaluación de los compañeros de este evaluador y de los evaluadores que forman parte del entorno que le rodea. Consiste en un proceso de valoración circular en el que participan todas las personas que mantienen algún tipo de relación con el evaluado. Entre los participantes se incluyen el superior jerárquico, compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores, así como cualquier otro actor que interactúe con la persona evaluada, abarcando así una visión integral de 360 grados. Por ello es necesario el ejercer esta evaluación en las instituciones públicas, las mismas que se pueden adaptar para fortalecer la transparencia y la retroalimentación multinivel.

Norma Técnica de Evaluación del Desempeño (2018) establece que la evaluación debe incluir competencias técnicas y conductuales, recogiendo percepciones desde distintos niveles jerárquicos para mejorar la calidad del desempeño en el sector público. Al establecer un marco claro y estructurado para evaluar tanto las competencias técnicas como las conductuales de los servidores públicos. Esta doble dimensión es fundamental porque no solo mide el conocimiento y habilidades específicas requeridas para el puesto, sino también aspectos relacionados con la

actitud, la ética, la comunicación y el trabajo en equipo, que son esenciales para un desempeño integral y efectivo.

Añadiendo, que la norma promueve la recolección de percepciones desde distintos niveles jerárquicos —superiores, pares y subordinados— lo que enriquece la evaluación al incorporar múltiples perspectivas. Esta práctica reduce el sesgo que puede existir en evaluaciones unilaterales y contribuye a una valoración más objetiva y justa del desempeño.

(Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025) añade que La herramienta de evaluación diseñada para medir el efecto de las capacitaciones en el personal público se caracteriza por su estructura integral y detallada, lo que facilita la recopilación de datos relevantes y profundos. Debido a sus diferentes secciones, esta herramienta no solo captura información cuantitativa, sino también cualitativa, permitiendo así una comprensión más completa del impacto real que tienen los programas de formación en el desempeño y desarrollo de los servidores públicos. Por lo tanto, el uso de herramientas de evaluación completas y estructuradas se convierte en un pilar estratégico para la gestión del talento humano en el sector público, ya que permite tomar decisiones informadas, diseñar planes de mejora continua y fortalecer la profesionalización del personal.

El artículo 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, prescribe que en el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, puesto que los mismos que serán relacionados con el cargo que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático

La predicción de tendencias de desempeño, recomendaciones adaptadas a la capacitación, la automatización de tareas administrativas, darán paso a dedicar más tiempo al análisis estratégico. Según los estudios más recientes, incluir diversas fuentes de retroinformación incrementa la calidad de la evaluación, potencia la transparencia y fomenta la cultura empresarial desarrolladora y de mejora continua. (TAMPlace, 2025) añade que, en 2025, la evaluación del talento humano estará orientada hacia la aproximación y la exactitud en el modo de hacer las evaluaciones, es decir, la combinación de personalización e innovaciones tecnológicas. Al priorizar las habilidades clave para el futuro, se podría llegar a crear equipos sólidos y alineados con los objetivos de la organización.

(Duran, 2025) indica que la gestión del talento humano se beneficia del análisis de datos en la predicción de las necesidades formativas y de mejora en la retención. En las últimas décadas, las organizaciones han tenido que adaptarse rápidamente a un contexto que ha cambiado de manera vertiginosa, sobre todo por los avances tecnológicos y técnicos que impactan sobre la manera en que se gestiona la formación del personal. Estos cambios obligan a las organizaciones a actualizar las habilidades y conocimientos que tienen sus trabajadores con el fin de que los puedan llevar a cabo en función de las exigencias del mercado y de la tecnología.

La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático están revolucionando la evaluación del desempeño en la dirección del talento humano. Su principal aportación consiste en la posibilidad de incorporar herramientas más precisas, objetivas y personalizadas, dado que gracias a algoritmos tan sofisticados, la IA permite la posibilidad de sesgar la exploración de grandes volúmenes de datos en tiempo real, determinar patrones de rendimiento y predecir el potencial de los trabajadores, contribuyendo así, a la toma de decisiones informadas de los líderes (Gonzabay & Pacheco, 2024).

Asimismo estas tecnologías sirven para automatizar tareas rutinarias, al tiempo que contribuyen a eliminar toda la subjetividad que es propia de los sistemas de evaluación más tradicionales, ya que dicho sistema se basa en datos concretos y medibles con una visión en la cual se favorece una valoración más justa y transparente del propio desempeño (HLM Consultores, 2024); la IA permite también la creación de planes de desarrollo efectivos y operativos que han sido generados a partir de las fortalezas y debilidades que se han detectado en cada colaborador, favoreciendo el aprendizaje vinculado a los objetivos estratégicos de la organización (Garzón et al., 2025).

Un aspecto fundamental es la retroalimentación continua y en tiempo real que brinda la retroalimentación, siendo el canal a través del cual los trabajadores pueden modificar su rendimiento para mejorar su productividad y satisfacción laboral (Heinsohn, 2024). Este nuevo enfoque (que, por otra parte, desmantela el tradicional de la evaluación anual) promueve una cultura de mejora y adaptabilidad.

Un análisis más amplio sobre este aspecto nos lleva a observar también que las organizaciones que implementan la IA en sus procesos de evaluación consiguen incrementos significativos de la eficiencia operativa, es decir, una disminución de sesgos de acuerdo a objetivos organizacionales reducidos y menor rotación (Talana, 2025; Psico-Smart, 2024). En realidad, la integración de la IA y del aprendizaje automático en la evaluación del desempeño constituye un avance estratégico para la gestión del talento humano, impulsando conjuntamente el

desarrollo personal y el éxito organizacional en entornos cada vez más competitivos y dinámicos.

Desde la realidad de la Administración Pública, la puesta en marcha de un modelo basado en Inteligencia Artificial (IA) y el aprendizaje automático es posible, aunque con las dificultades propias del sector. La Prefectura dispone de estructuras administrativas que podrían beneficiarse de la automatización de tareas rutinarias y del uso del análisis predictivo para la formación personalizada, incrementando así la eficiencia y la calidad de la gestión del talento humano. No obstante, la puesta en marcha de IA requiere de inversión en infraestructura tecnológica, formación del personal y cambio cultural, puntos que pueden tener dificultades de limitación presupuestaria y resistencia al cambio. Además, la experiencia previa en la mejora continua de procesos y en el uso de sistemas de información de la Prefectura indican que hay una oportunidad para avanzar en innovación, siempre y cuando se lleven a cabo alianzas estratégicas y se busque la actualización tecnológica y formativa. En síntesis, la puesta en marcha de IA y aprendizaje automático en la Prefectura del Azuay es posible y puede mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de la gestión del talento humano, pero requerirá de un interés institucional.

Realidad virtual (VR) y aumentada (AR)

Las simulaciones inmersivas para evaluar habilidades prácticas en entornos simulados, aplicables en formación de empleados públicos. La introducción de tecnologías inmersivas como la VR y la AR están revolucionando la evaluación del desempeño humano en la gestión del talento humano, proporcionando contextos de simulacro que permiten realizar evaluaciones más precisas, objetivas y prácticas de las competencias tecnológicas y comportamentales. Para Editeca (2025), las tecnologías inmersivas no solamente optimizan la formación y selección, sino que incluso revolucionan la evaluación del desempeño al ofrecer simulaciones que presentan situaciones del mundo real donde los colaboradores pueden exhibir sus habilidades en condiciones tales como son controladas y virtualmente seguras.

Prikshat et al. (2025) sostienen que la realidad aumentada proporciona la posibilidad de desarrollar un ambiente de aprendizaje inmersivo y un entorno de aprendizaje interactivo, lo que contribuye a perfeccionar y realizar la formación y la evaluación del personal del sector público, ya que facilita que los servidores públicos realicen simulaciones prácticas en entornos simulados que representen la situación de trabajo de la vida real. Al utilizar este tipo de

metodologías pedagógicas se favorece un aprendizaje más rápido y más profundo de las funciones que ocupan los profesionales en la ejecución de su trabajo (Han et al., 2022; Lalić et al., 2020) e indican la utilidad de incorporar las tecnologías para integrar y formar al personal nuevo a través de las experiencias prácticas.

De otro lado, un estudio de Vorecol (2024) pone de manifiesto que la VR y la AR consiguen aumentar la retención del conocimiento hasta en un 80% y, al mismo tiempo, acortar significativamente los tiempos de la formación y de las evaluaciones, como sucede, por ejemplo, con Airbus, que gracias a este tipo de tecnologías inmersivas ha podido incrementar en un 20% la precisión de las intervenciones técnicas. Asimismo, Deloitte (2025) prevé que en 2025 hasta un 70% de las empresas del mundo incorporarán VR y AR en el ámbito de la formación y la evaluación de competencias técnicas, constituyéndose así en una tendencia en alza y que muestra el impacto positivo de estas herramientas en la gestión del talento humano. Como argumenta Cegos (2024), finalmente, la VR y la AR tienen la ventaja de poder reproducir situaciones laborales complejas para observar y analizar la reacción y las habilidades que despliegan los empleados en tiempo real, lo que permite aumentar tanto la objetividad como la calidad de las evaluaciones, al mismo tiempo que reduce los tiempos y costes de los métodos tradicionales. En definitiva, tanto autores como investigadores coinciden en que la VR y la AR suponen un avance tecnológico disruptivo en la evaluación del desempeño, siendo esta una buena forma en la que identificar, desarrollar y retener el talento ante lo que las organizaciones demandan.

Implementar un modelo fundamentado en tecnología de realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR) en la Prefectura del Azuay es viable y representa una buena opción para transitar hacia la modernización de la formación y evaluación del talento humano en el sector público. Estas tecnologías inmersivas permiten crear simulaciones realistas de una forma segura en la que los servidores públicos pueden practicar y evidenciar competencias técnicas y conductuales en escenarios controlados, incrementando la precisión, objetividad y efectividad de la formación. La Prefectura del Azuay se enfrenta a barreras que configuran las limitaciones propias del sector público, como las restricciones presupuestarias y la necesidad de formación tecnológica. Sin embargo, la creciente adopción global de VR y AR en organizaciones públicas y privadas indica que, dándole un uso adecuado, con un par de planes de formación y recursos disponibles, la implementación de estas herramientas puede llevar a reducir costes, tiempos de formación y aumentar la retención de información. Además, la capacidad de dar feedback en entornos de interacción uno a uno puede consolidar la cultura organizacional y mejorar la preparación de los funcionarios para enfrentarse a situaciones problemáticas y ajustarse a los

requerimientos de eficiencia y calidad de la gestión pública. Por lo tanto, la Prefectura del Azuay podría ser beneficiaria de esta innovación, siempre que se lleve a cabo con un compromiso institucional en pos del mismo fin, superando las barreras técnicas y pedagógicas.

Metodologías y fases críticas

La valoración del desempeño es un proceso estratégico que exige metodologías articuladas que permitan asegurar la efectividad del proceso y su alineación con los objetivos organizacionales. Durante la fase de planificación, el diseño de indicadores claves de rendimiento (KPI) asociados a los objetivos institucionales resulta la herramienta más importante para orientar la totalidad del proceso evaluativo (Chiavenato, 2019) pone de relieve que, en este sentido, los indicadores deben ser claros, específicos y medibles, pues solo así se podrá garantizar la objetividad y la equidad de la evaluación y lograr un desarrollo continuado del talento humano. En el transcurso de los últimos cinco años, la bibliografía ha puesto aún más énfasis en la relevancia de esta vertiente inicial. Para ser exactos, (Marr, 2021) asevera que una definición nítida de KPI, no solo contribuye a establecer la medición del desempeño, sino también a incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores / trabajadores / empleados, ya que esto les permite vincular alguna de sus acciones con el/los resultados finales, lo que se deriva en resultados tangibles y estratégicos para la organización. Para añadir un nuevo enfoque, el de (Pulakos et al., 2020), la planeación debe tener en cuenta, al igual que el anterior autor, la inclusión de elementos de tecnologías digitales que permitan a los directivos recopilar y ajustar información sobre datos de desempeño de una manera más rápida y precisa.

La fase de ejecución, en tanto que exige la estricta aplicación de los instrumentos de evaluación y la recogida de información de forma fiable, y estudios recientes apuntan a que la retroalimentación continua en esta fase es uno de los aspectos que favorecen el impulso de una cultura de mejora continua y el aprendizaje organizacional (Smith & Lee, 2022). Esta práctica, por su parte, colabora en minimizar sesgos y en optimizar la relación entre evaluador y evaluado, factores que se consideran necesarios para la eficacia de la práctica (García et al., 2023).

En consecuencia, estas fases estructuradas, sustentadas en teorías clásicas y alimentadas con las últimas contribuciones tecnológicas y metodológicas, dan lugar a lo que podemos considerar el sustrato de un sistema de evaluación de desempeño sólido y potente, que sea capaz de articular el talento humano y la estrategia institucional y que a la vez sea capaz de maximizar el desarrollo organizacional en contextos cambiantes y competitivos.

Hay que insistir en la importancia de llevar a cabo los pasos descritos, pues los mismos acabarán dando un resultado. La evaluación del desempeño es un paso crítico, pues permite identificar las fortalezas y debilidades del empleado, servir como base para que los planes de capacitación. En este sentido, él (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025) afirma que la aplicación de las fases de capacitación debe ajustarse a las verdaderas necesidades que se recogieron en la fase de evaluación, de modo que los esfuerzos de formación sean relevantes e impacten la prestación del servicio institucional.

Esta continuidad entre evaluación y capacitación garantiza que la inversión destinada al desarrollo del talento humano esté alineada con la estrategia organizacional y que itere en la mejora de la celeridad y la calidad del servicio, en otras palabras, la evaluación no se ocupa únicamente de medir resultados, sino también de orientar la capacitación para mejorar el desarrollo profesional y el desempeño del personal.

Marco Contextual

La administración del talento humano dentro de las organizaciones ha ido evolucionando de forma más acelerada en los últimos años, hoy en día el ser humano es considerado como el factor clave del éxito de toda organización ya sea pública o privada. En las organizaciones públicas, la misión principal es ofrecer servicios a la ciudadanía, la administración de talento humano se ha vuelto esencial para garantizar la eficiencia en la entrega de estos servicios. (Ayala & Martínez, 2012) afirman que "la Evaluación del Desempeño dentro de la organización pretende reconocer y valorar los esfuerzos de su personal, generando una motivación para que desarrollen sus actividades de manera eficiente". Se resalta un aspecto clave dentro de las organizaciones: su función como un instrumento motivador que reconoce y valora el esfuerzo de los empleados. Se debe añadir que este reconocimiento es fundamental en cualquier sistema organizativo porque influye directamente en la satisfacción laboral y productividad de los trabajadores.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales (Peñaloza & Riofrio, 2012). Las empresas públicas están sujetas a un marco normativo específico que

asegura su funcionamiento eficiente y transparente. Este control por parte de organismos pertinentes busca garantizar que estas entidades operan dentro de un marco legal que promueva la rendición de cuentas, minimice la corrupción y asegure el uso adecuado de los recursos públicos. La obligación de cumplir con altos parámetros de calidad es fundamental para que las empresas públicas puedan competir efectivamente en mercados donde existe una creciente participación del sector privado. La implementación de criterios empresariales en su gestión las lleva a adoptar prácticas que mejoren no solo la calidad del servicio, sino también la satisfacción del usuario. Al enfocarse en la mejora continua y en la innovación en sus procesos, estas entidades pueden ofrecer alternativas que respondan a las necesidades de la población de manera efectiva.

La prefectura del Azuay es una entidad gubernamental encargada de la administración de la provincia de Azuay en Ecuador. Su función principal es gestionar y coordinar los servicios públicos y el desarrollo provincial en áreas como infraestructura, salud, educación, medio ambiente y desarrollo social. Se encuentra ubicada en la calle Simón Bolívar 4-30, Cuenca; la misión es: construye e implementa las políticas públicas, a fin de mantener el desarrollo social y autonomía comunitaria, en concordancia con el ambiente y los territorios rurales y urbanos; desde miradas diferentes e integradoras con un enfoque de género e interseccionalidad, intergeneracional y equidad territorial. La visión que tiene: Azuay al 2030, es un territorio mancomunado, con equidad social, soberanía alimentaria y sostenible, que; a través de la ética de social comunitario y público estatal, de la participación ciudadana, democracia deliberativa, y de la organización social libre autónoma y soberana; respeta los derechos de la mujer rural, el campesino, los y las indígenas, los y las habitantes de las zonas periféricas y de las ciudades en armonía con la naturaleza.

Dirección: Simón Bolívar 4-30, Cuenca
Teléfono: (07) 284-2588
Correo: www.azuay.gob.ec

El presente proyecto se lo elaborará conjuntamente con el Dr. Serrano Arizaga Oswaldo Paul, con número de identificación 01023868100001, quien tiene cargo de director de talento humano de la Prefectura del Azuay, él será quien permitirá el acceso a la institución y a la elaboración del proyecto propuesto, añadiendo que se realizará en el departamento de talento humano.

Marco Conceptual

Capital Humano

Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y competencias que poseen los empleados y que aportan valor a la organización. Es el principal recurso para el crecimiento y la competitividad empresarial. Su adecuada gestión y satisfacción son esenciales para reducir la rotación y potenciar la productividad.

Cita: Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano.* McGraw-Hill.

Competencias

Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a un trabajador desempeñarse eficazmente en su puesto. Se desarrollan y perfeccionan mediante la experiencia y la formación continua. Su adecuada gestión es fundamental para el éxito organizacional y la reducción de la rotación.

Cita: Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Habilidades

Capacidades prácticas y técnicas que posee una persona para realizar tareas específicas de manera eficiente y efectiva. Pueden ser innatas o desarrolladas a través de la experiencia y la formación. Su desarrollo es fundamental para el desempeño individual y el logro de los objetivos organizacionales.

Cita: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17ª ed.).* Pearson.

Indicadores

Herramientas de medición que permiten evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos relacionados con la gestión del talento humano. Facilitan el seguimiento y control de

actividades como selección, capacitación, desempeño y retención del personal, contribuyendo a la mejora continua y alineación con los objetivos organizacionales.

Cita: Téllez, M. A. (2015). *Diseño de indicadores de eficiencia y eficacia para el control de la gestión del talento humano (tesis).* Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Evaluación del Desempeño

Proceso sistemático mediante el cual se mide y analiza el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y competencias requeridas por la organización. Permite identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades de capacitación. Es clave para la toma de decisiones sobre promociones, incentivos y desarrollo profesional.

Cita: Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Ambiente Laboral

Conjunto de condiciones físicas, humanas y sociales en las que los empleados realizan su trabajo. Un ambiente positivo fomenta la satisfacción y la productividad, mientras que factores negativos pueden incrementar la rotación de personal.

Cita: González, J. L., & Guillén, M. (2008). *Clima y cultura organizacional.* ESIC Editorial.

Rotación de Personal

Proceso por el cual una empresa reemplaza a uno o varios empleados, ya sea por decisión voluntaria o involuntaria. Afecta la estabilidad y genera costos adicionales, generalmente vinculado a insatisfacción o condiciones laborales deficientes.

Cita: Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos (15ª ed.).* Pearson.

Clima Organizacional

Percepción colectiva de los empleados sobre su entorno laboral, incluyendo relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación. Un clima negativo puede aumentar el deseo de abandonar la empresa.

Cita: González, J. L., & Guillén, M. (2008). *Clima y cultura organizacional*. ESIC Editorial.

Satisfacción Laboral

Grado de bienestar y conformidad que experimenta un empleado respecto a su trabajo. Influye en la motivación, el compromiso y la permanencia en la organización. La falta de satisfacción puede derivar en mayor rotación.

Cita: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17ª ed.).* Pearson.

Productividad

Capacidad de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente. Un buen ambiente laboral contribuye a elevar la productividad, mientras que la rotación frecuente puede disminuir el rendimiento general.

Cita: Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Estrés Laboral

Estado de tensión física o emocional causado por demandas excesivas o condiciones adversas en el trabajo. El estrés sostenido favorece la insatisfacción y la rotación de personal.

Cita: Leka, S., & Houdmont, J. (2010). *Occupational health psychology*. Wiley-Blackwell.

Comunicación Interna

Flujo de información entre los diferentes niveles y áreas de la organización. Una comunicación deficiente puede generar malentendidos y conflictos, incrementando la rotación y reduciendo la cohesión del equipo.

Cita: Argenti, P. A. (2015). *Corporate communication (7th ed.).* McGraw-Hill.

Reconocimiento

Valoración y premiación de los logros y esfuerzos de los empleados. La ausencia de reconocimiento afecta la moral y la motivación. Un sistema adecuado puede reducir la rotación y mejorar el clima laboral.

Cita: Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos (15ª ed.).* Pearson.

Oportunidades de Desarrollo

Posibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa. La falta de oportunidades limita la motivación y favorece la salida de empleados talentosos.

Cita: Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano.* McGraw-Hill.

Cultura Organizacional

Conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los empleados. Una cultura fuerte y positiva promueve la lealtad y la estabilidad.

Cita: Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.).* Wiley.

Inteligencia Artificial (IA)

Disciplina de las ciencias de la computación que desarrolla sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento y el procesamiento del lenguaje natural. En la gestión del talento humano, la IA se utiliza para automatizar procesos, analizar datos y personalizar la capacitación.

Cita: Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.).* Pearson.

Realidad Virtual

Tecnología que permite al usuario interactuar con entornos tridimensionales generados por computadora, simulando una experiencia inmersiva. En la gestión del talento humano, se utiliza para capacitación, simulaciones y desarrollo de habilidades.

Cita: Burdea, G. C., & Coiffet, P. (2003). *Virtual reality technology (2nd ed.).* Wiley-IEEE Press.

Prefectura del Azuay

La Prefectura del Azuay es el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial que representa a la provincia del Azuay, Ecuador. Es una entidad pública con autonomía política, administrativa y financiera, responsable de la gestión y desarrollo territorial de la provincia.

Cita: Gobierno Provincial del Azuay (2025)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se emplearon diversos métodos, instrumentos y técnicas para la recolección y análisis de datos, orientados a evaluar la gestión del talento humano en la Prefectura del Azuay durante el periodo fiscal 2024. Se aplicó una investigación proyectiva,

que busca proponer planes o soluciones basadas en el análisis previo del problema, sin llegar a la ejecución directa del plan propuesto, tal como lo define Hurtado (2010): “intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de investigación. Implica pasar por los estadios: explorar, describir, comparar, predecir y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar” (p. 248). Esta metodología es común en áreas administrativas y de gestión.

Enfoque de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo-cuantitativo (mixto), combinando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión amplia y profunda del fenómeno estudiado; permitiendo un análisis integral tanto de los datos numéricos relacionados con los indicadores de desempeño como de las percepciones y experiencias de los actores involucrados en la gestión del talento humano. Tal método favorece la triangulación de la información y, por ende, va a enriquecer la interpretación de los resultados. El enfoque cuantitativo ha sido utilizado para la medición y análisis de los indicadores de rendimiento de Dirección de Talento Humano, mientras que el cualitativo ha permitido captar percepciones, opiniones y sugerencias de los actores involucrados.

Tipo de investigación

El estudio es de tipo descriptivo y comparativo, porque nos presenta el estado actual de los indicadores de gestión del talento humano y se compara los resultados alcanzados por sí mismo con los resultados de la evaluación elaborada por el Ministerio de Trabajo. Además, es no experimental y transversal, dado que no se manipulan variables y la información se recoge en un momento específico (año fiscal 2024).

Instrumentos y técnicas para el levantamiento de la información

Encuestas estructuradas

Se aplicaron cuestionarios con preguntas cerradas y escala Likert al personal de la Dirección de Talento Humano, enfocados en indicadores de desempeño, procesos de evaluación, clima laboral e innovación.

Entrevistas semiestructuradas

Dirigidas a directivos y responsables de la evaluación, para recabar percepciones y sugerencias sobre los procesos y resultados.

Análisis documental

Revisión de informes de evaluaciones internas y externas, así como de normativas y documentos relevantes.

Grupos focales

Sesiones con personal clave para discutir hallazgos y generar propuestas de mejora.

Metodología de trabajo

Revisión teórica y documental: Se analizaron antecedentes y bases conceptuales sobre gestión del talento humano en el sector público.

Diseño y validación de instrumentos: Se elaboraron y validaron los cuestionarios y guías de entrevista con expertos en el área.

Recolección de datos: Se aplicaron encuestas y entrevistas, y se recopilaron documentos oficiales.

Análisis de datos: Los datos cuantitativos se procesaron mediante estadística descriptiva para identificar tendencias y patrones. Los datos cualitativos se analizaron mediante análisis de contenido para identificar categorías y temas significativos.

Comparación y triangulación: Se contrastaron los resultados internos con los del Ministerio de Trabajo para evaluar coherencia y eficacia.

Elaboración del plan de acción: A partir de los hallazgos, se propusieron recomendaciones concretas para optimizar la gestión del talento humano en la Prefectura del Azuay.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de los indicadores de rendimiento establecidos por la dirección de talento humano de la prefectura del Azuay, durante el periodo fiscal 2024.

El análisis de los indicadores de rendimiento es una herramienta fundamental para comprobar la gestión del talento humano en cada una de las instituciones públicas. La administración del capital humano en la Prefectura del Azuay no es la excepción y puede identificar los factores que son fortalezas o áreas de mejora en la administración del capital humano durante el ciclo fiscal 2024.

Indicadores de rendimiento establecidos

La Dirección de Talento Humano de la Prefectura del Azuay ha llevado a cabo la implementación de toda una serie de indicadores para poder hacer un seguimiento y evaluación de la gestión de su recurso humano. Algunos de los principales de ellos son:

Tasas de cumplimientos de metas institucionales

Este indicador expresa, en porcentaje, la cantidad de los objetivos alcanzados por las diferentes unidades administrativas.

Índice de rotación de personal

El índice de rotación permite verificar la estabilidad laboral y la retención del talento dentro de la institución.

Nivel de capacitación y desarrollo

Refleja la cantidad de servidores públicos que han participado en programas de formación y actualización profesional.

Evaluación del desempeño individual y grupal

Permite identificar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas y la contribución al logro de los objetivos institucionales.

Satisfacción laboral

Se mide a través de encuestas internas que permiten conocer el clima organizacional y el bienestar de los empleados.

Ilustración 1

Indicadores

PLANIFICADO (INDICADORES)	EJECUTADO
80% Plan de Capacitación ejecutado a diciembre 2024.	**Avance 96,31%** Avance del 70% por la ejecución de 21 de los 30 temas planificados
Contar al 2024 con una plataforma para ejecutar las pruebas psicométricas y técnicas dentro del concurso de méritos y oposición.	Se cumplió con el 100% ya que se contó con la plataforma del Ministerio de Trabajo para la aplicación de pruebas psicométricas y técnicas.
4 de eventos de clima laboral, participa el 80% del personal del GPA.	Se ejecutó un evento para el fortalecimiento del clima laboral.

Fuente: Dirección de Talento Humano
Elaborado por: Equipo Técnico – GPA – 2024.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Azuay (2025, p. 175).

Fortalezas en la Gestión del Talento Humano

El análisis de los indicadores revela las siguientes fortalezas en la gestión del talento humano:

Alto cumplimiento de metas

La mayoría de las unidades administrativas reportaron un cumplimiento superior al 90% en sus objetivos anuales, lo que evidencia una gestión eficiente y orientada a resultados.

Capacitación continua

Se observa una inversión sostenida en programas de formación, lo cual contribuye al desarrollo de competencias y habilidades del personal.

Procesos claros y normados

La existencia de normativas y procedimientos internos facilita la gestión y el control de los procesos de talento humano, alineados con la legislación vigente.

Áreas de Mejora Identificadas

A partir del análisis de los indicadores, se identificaron las siguientes áreas de mejora para el periodo fiscal 2024:

Rotación de personal

Aunque la tasa de rotación no es alarmante, se recomienda fortalecer las estrategias de retención y motivación para evitar la pérdida de talento clave. Esto incluye revisar los planes de carrera, mejorar los incentivos y fomentar un ambiente laboral más atractivo.

Optimización de recursos

Es necesario continuar con la racionalización de recursos humanos y económicos, priorizando áreas operativas y estratégicas para maximizar el impacto institucional, evitar duplicidad de funciones y promover una mejor distribución de las cargas laborales.

Mejorar la satisfacción laboral

A pesar de que el clima organizacional es positivo, existen oportunidades para incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados mediante programas de reconocimiento, incentivos al desempeño y espacios de comunicación efectiva para recoger sugerencias y atender inquietudes del personal.

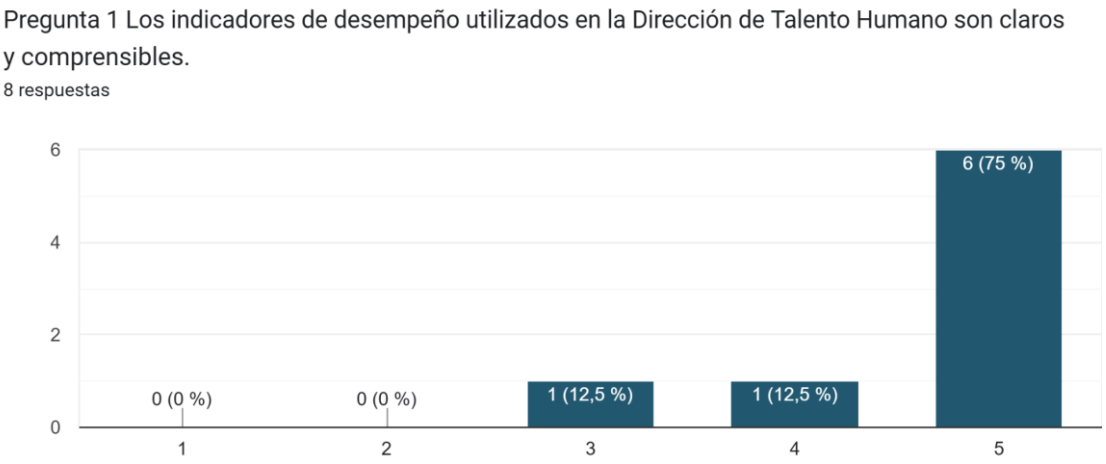
Previo a la creación de la evaluación de desempeño se ejecutó una encuesta, con el fin de recoger datos y sugerencias de las personas que conforman el departamento de talento humano. Dicha encuesta contiene 4 secciones diferentes y 18 preguntas, además se obtuvieron 8 respuestas diferentes, las mismas que serán descritas a continuación. Añadiendo que para las respuestas se utilizó la siguiente escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo.

Sección 1. Indicadores de Desempeño y Competencia

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría del personal percibe que los indicadores de desempeño establecidos son claros y relevantes para sus funciones. El 50% de las personas participantes en la encuesta manifiesta que los indicadores son representativos de las competencias a emplear en el puesto de trabajo que desarrollan, dando cuenta de una buena correspondencia en la relación que se da entre los objetivos de la Institución y las evaluaciones particulares de cada persona trabajadora. Por contra, el 12,5% declara que algunos de los indicadores no se ajustan debidamente a las actividades que desarrolla en el día a día, lo que viene enunciar que es imprescindible revisar y actualizar de forma periódica los indicadores a utilizar para garantizar la relevancia y la idoneidad de estos.

Ilustración 2

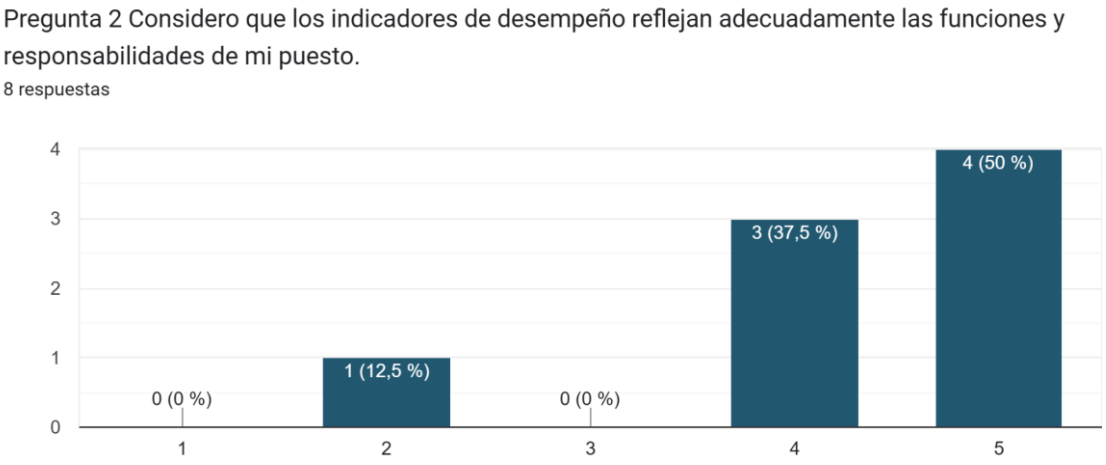
Indicadores de desempeño pregunta 1



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 3

Indicadores de desempeño pregunta 2



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

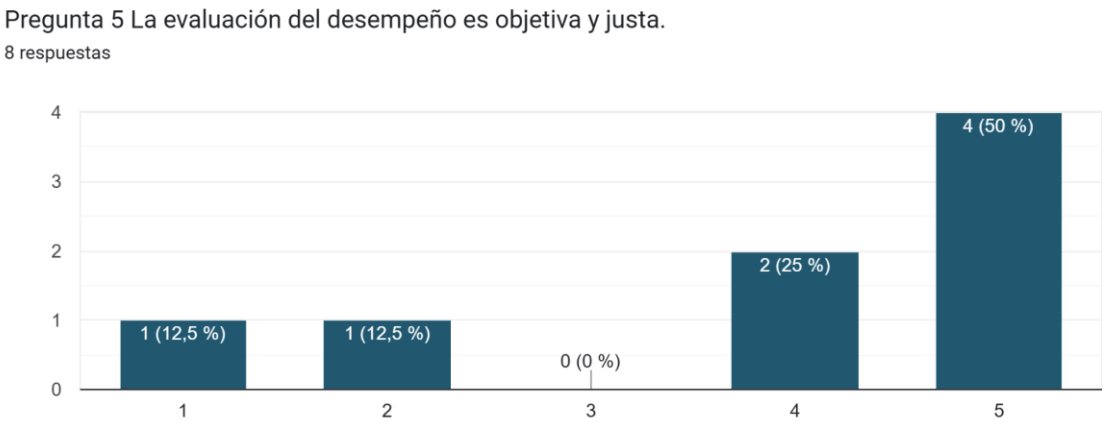
La percepción predominantemente positiva sugiere que la Dirección de Talento Humano ha recorrido un cierto trayecto realizando definiciones de indicadores que son considerados como tales, pero puede encontrarse algún margen de adaptación para lograr una mayor entereza y equidad en la evaluación que el proceso y el propio método de evaluación parcial del rendimiento pueden ofrecer.

Sección 2. Procesos y herramientas de evaluación

En torno a las herramientas y procesos de evaluación, el 50% del personal considera que los procedimientos son transparentes y justos. La mayor parte de los encuestados valoran que se utilicen herramientas digitales (Google Forms), lo que ha servido para facilitar la participación y el tratamiento de datos. De todas formas, algunas personas consultadas indican que los resultados de las evaluaciones no siempre son comunicados de manera oportuna o clara, lo que puede perjudicar la percepción de transparencia y el compromiso con el mismo.

Ilustración 4

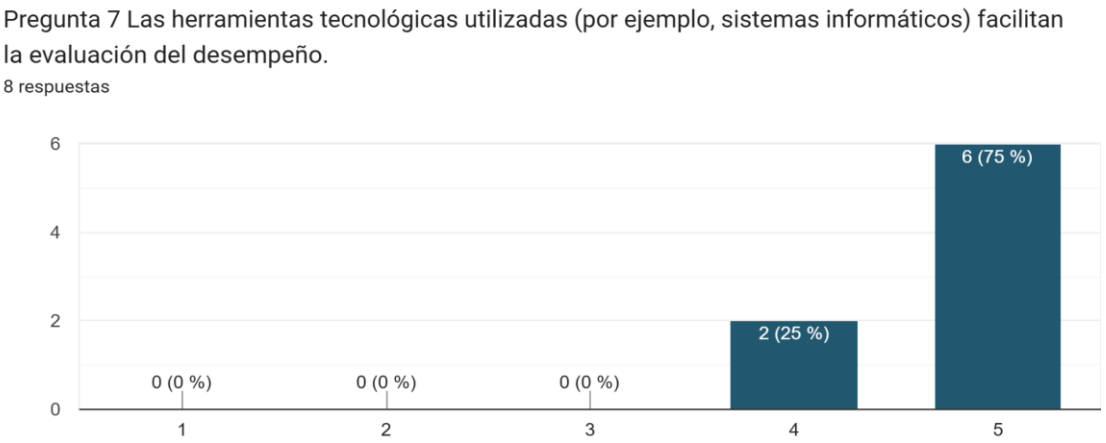
Indicadores de desempeño pregunta 5



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 5

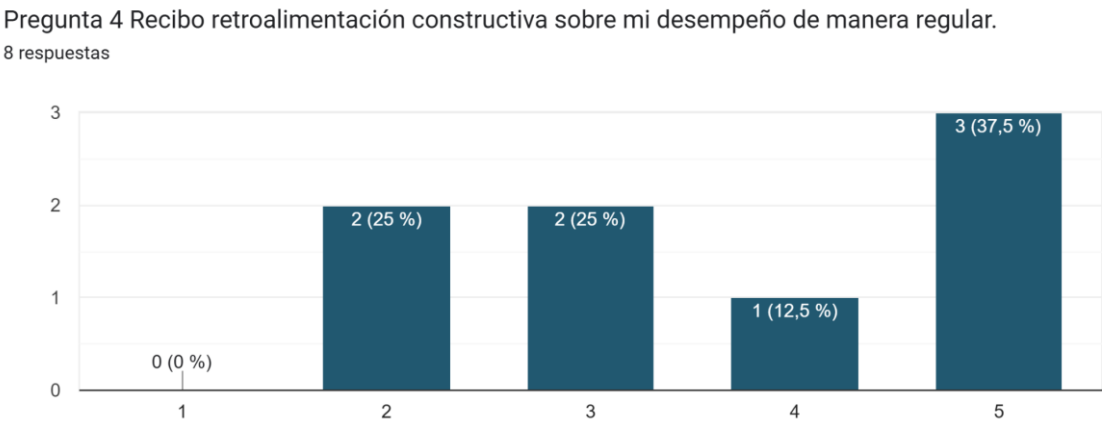
Indicadores de desempeño pregunta 7



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 6

Indicadores de desempeño pregunta 4



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Si bien hay una percepción positiva en lo respectivo a lo que la sanidad es modernizar y ser objetivo en los procesos de evaluación, resulta crucial mejorar la retroalimentación y la comunicación de los resultados que cierran el ciclo de la mejora continua.

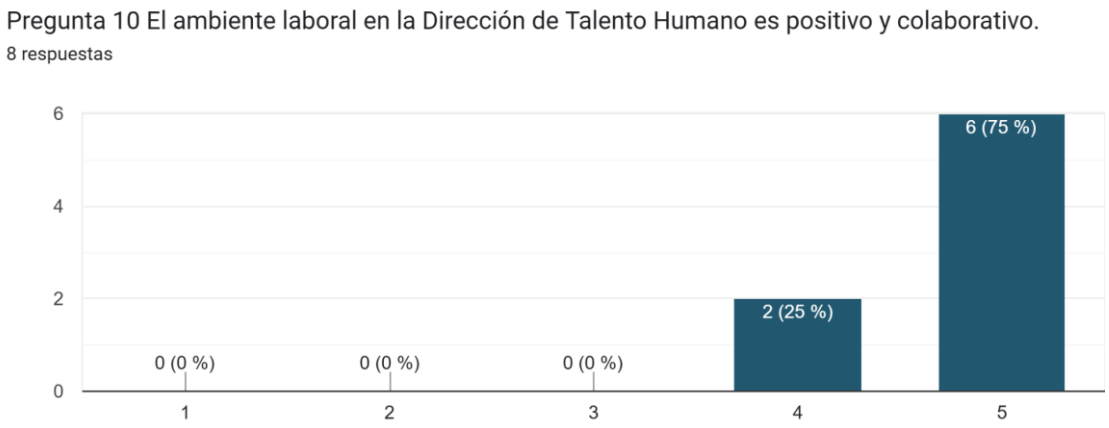
Sección 3. Clima y satisfacción laboral

El 75% de las personas encuestadas señala que se encuentran satisfechas con el clima de trabajo y la relación con sus compañeros. Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora

en la comunicación interna y la gestión de conflictos, pues un 12,5% dice que en ocasiones no se sienten escuchados por la dirección.

Ilustración 7

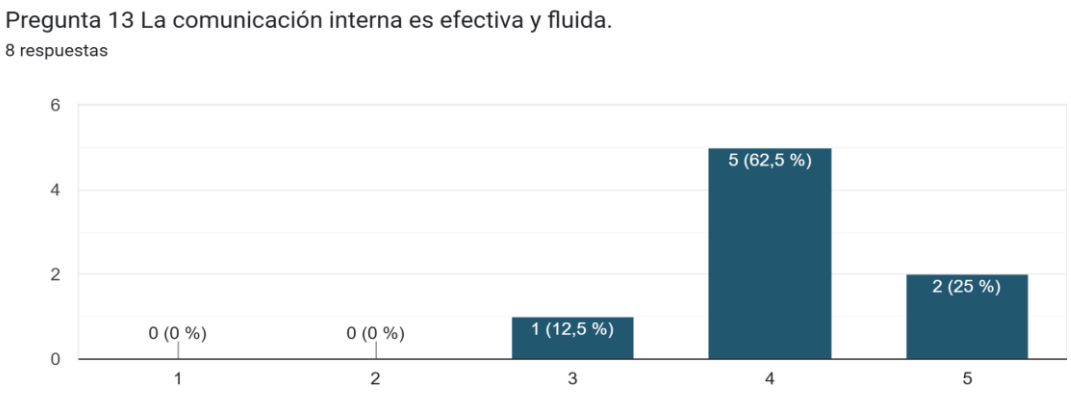
Indicadores de desempeño pregunta 10



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 8

Indicadores de desempeño pregunta 13



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

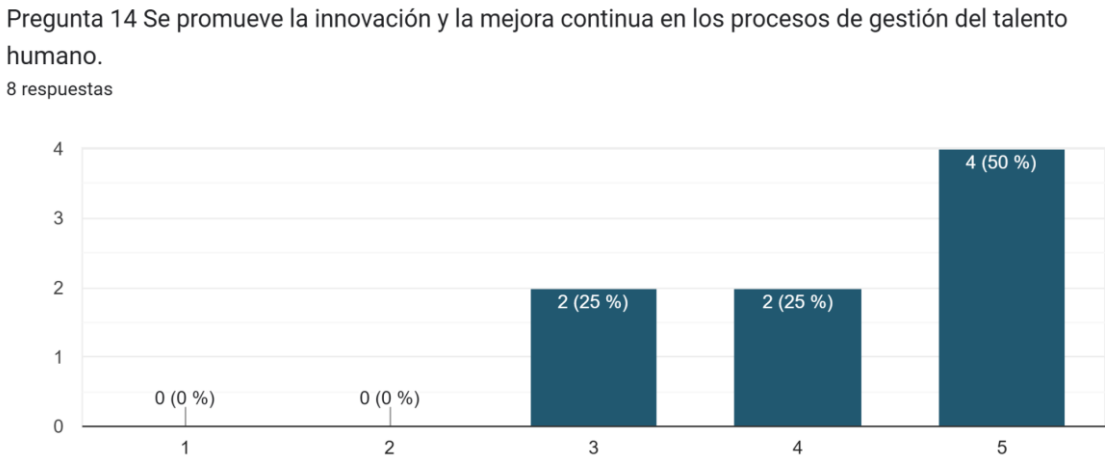
El clima laboral es, en general, favorable, pero es importante implementar mecanismos de escucha activa y resolución de conflictos para mantener y mejorar la satisfacción del personal.

Sección 4. Innovación y Mejora Continua

La encuesta revela que el personal valora las iniciativas de innovación y la apertura a sugerencias, aunque un 12,5% considera que aún hay resistencia al cambio en algunos procesos. Las propuestas de mejora más recurrentes incluyen la capacitación continua y la actualización de herramientas tecnológicas.

Ilustración 9

Indicadores de desempeño pregunta 14



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 10

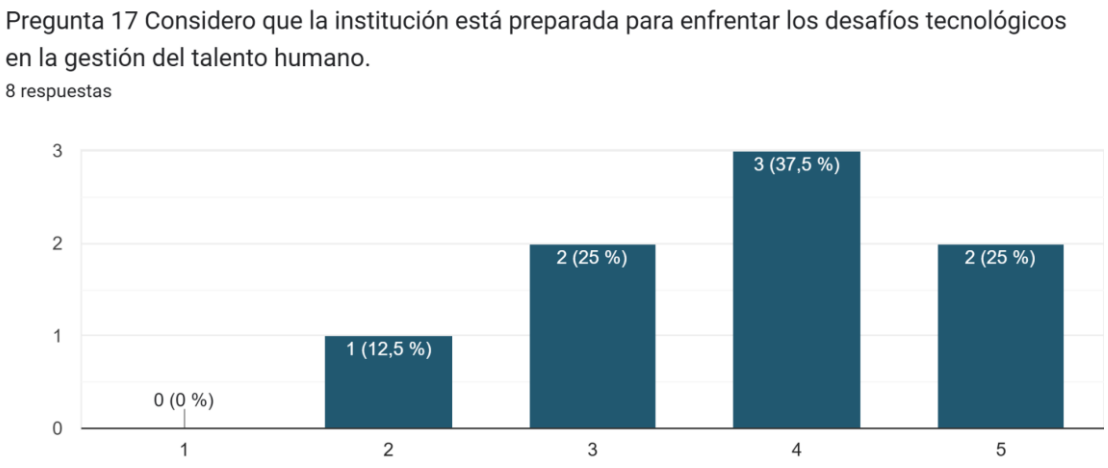
Indicadores de desempeño pregunta 15



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 11

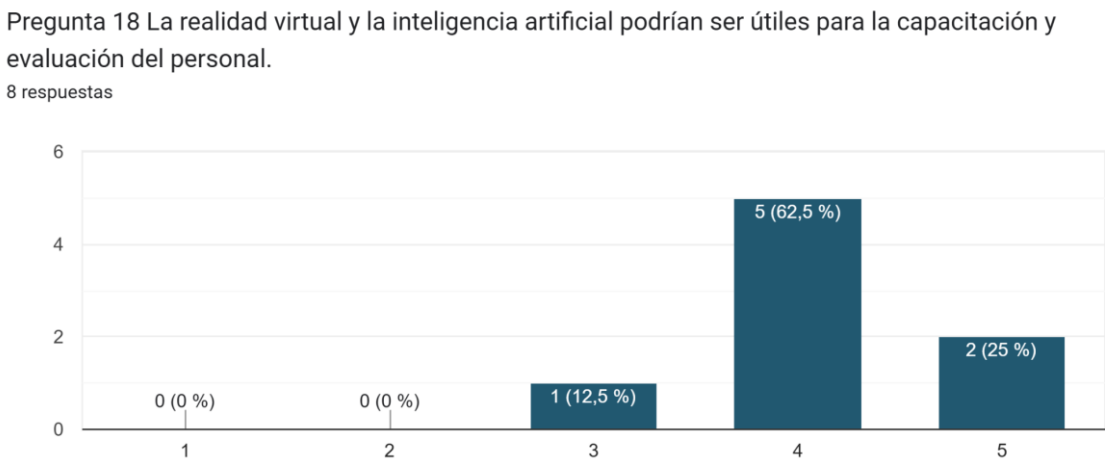
Indicadores de desempeño pregunta 17



Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 12

Indicadores de desempeño pregunta 18



Nota.

Fuente: Loja. **Elaboración propia.**

Existe una cultura incipiente de mejora continua, pero se requiere fortalecer la capacitación y la gestión del cambio para consolidar una mentalidad innovadora en toda la dirección.

Recomendaciones

- Revisar y ajustar los indicadores de desempeño anualmente.

- Mejorar la comunicación interna sobre los resultados y el seguimiento de las evaluaciones.

- Implementar programas de capacitación en gestión del cambio y resolución de conflictos.

Conclusión del Análisis

El análisis de la encuesta evidencia que la Dirección de Talento Humano de la Prefectura del Azuay cuenta con bases sólidas en la gestión del desempeño y un clima laboral favorable. Sin embargo, para avanzar hacia la excelencia, es fundamental atender las áreas de mejora identificadas, especialmente en la actualización de indicadores, la comunicación interna y la promoción de la innovación.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta se procedió con la elaboración de la evaluación de desempeño y con el objetivo "Comparar los resultados obtenidos en la evaluación interna de la dirección de talento humano con los resultados de la evaluación realizada por el ministerio de trabajo, para determinar la coherencia y eficacia de las estrategias implementadas".

La evaluación de desempeño que se procede a comparar es para el nivel jerárquico superior. La evaluación que se utiliza en el departamento de talento humano de la Prefectura del Azuay es un modelo otorgado directamente por MDT (Ministerio de Trabajo), durante mi estadía y en la realización de los grupos focales, se me supo comunicar que el modelo es desde hace 4 años. Se debe añadir también que durante el periodo 2024 estaba otra persona con el cargo de director de talento humano, y para este periodo 2025 otra persona ocupa ese cargo. Por lo tanto, se van a encontrar resultados relevantes en esta comparación de resultados de la evaluación.

Ilustración 13

Percepción de desempeño al nivel jerárquico superior

		Código:	TTHH-FO-74
		Versión:	1
	PERCEPCION DE DESEMPEÑO AL NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	Página:	1 de 1
		Trámite:	
UNIDAD O PROCESO:	#N/D	"DE"	DESEMPEÑO EXCEPCIONAL
NOMBRE DEL EVALUADO:		"DA"	DESEMPEÑO ACEPTABLE
PUESTO:	#N/D	"DI"	DESEMPEÑO INACEPTABLE

MODELO DE COMPETENCIAS DEL NIVEL JERARQUICO SUPERIOR			PUNTAJE EVALUACION			COMENTARIOS (en caso de escoger "DI" se debe obligatoriamente colocar el por qué o la sugerencia para el respectivo feedback)
No.	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	DE	DA	DI	
1	Adaptación al cambio, liderazgo y cultura corporativa	Responde oportunamente con nuevas estrategias de solución frente a amenazas y oportunidades del entorno, reflejando capacidad de liderazgo y fomentando fortaleza en los procesos y equipos de trabajo a su cargo.	○	○	○	
2	Comprensión del entorno organizacional y orientación a resultados	Identifica con claridad los elementos del entorno organizacional que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de los objetivos, proyectos o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan de manera directa e indirecta a la gestión institucional, que permitan corregir desviaciones, sus resultados en función a la demanda externa.	○	○	○	
3	Impacto e influencia y transparencia de gestión	Demuestra capacidad gerencial o directiva para posicionar a la organización a través de la oferta de productos y servicios claves de demanda externa, lo cual permitirá generar un percepción de calidad y ética pública de sus proveedores y que impacte positivamente el	○	○	○	
4	Dinamismo	Es un lider activo y emprendedor que actúa con prontitud, diligencia y energía.	○	○	○	
5	Habilidad de escucha activa	Tiene la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.	○	○	○	
6	Desarrollo de personas	Sabe impulsar el desarrollo de las habilidades personales y de las potenciales habilidades de las personas a su cargo.	○	○	○	
7	Comunicación con el equipo	Domina la forma en como comunicarse con los integrantes de su equipo de manera verbal y no verbal.	○	○	○	
8	Compromiso	Sabe implicarse al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevarla a cabo.	○	○	○	
9	Inteligencia emocional	Sabe apreciar y expresar de manera equilibrada sus propias emociones, entender las de los demás, y utiliza esta información para guiar su forma de pensar y su comportamiento.	○	○	○	
10	Buen gobierno corporativo y responsabilidad social en organismos estatales.	Emite y cumple políticas y normas de responsabilidad social institucional o corporativa, además de los asuntos de tipo ambiental, desarrollo sustentable o producción más limpia, aquellos aspectos que generan problemas e impactan de manera directa al entorno humano, social y ambiental (contaminación ambiental, extinción de especies animales y vegetales, violencia, afectación a la salud, participación social, desorden social, perdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido y más).	○	○	○	
11	Manejo de crisis y resolución de conflictos en la gestión del Estado	Construye relaciones beneficiosas para la ciudadanía, organizaciones e instituciones, que le permitan alcanzar los objetivos nacionales, sectoriales e institucionales. Direcciona y gestiona la evolución de la administración pública y sus organizaciones, a través de técnicas de manejo de conflictos y negociación, implementando estrategias para introducir innovaciones institucionales, planificación y calidad total, manejo de talento humano acordes a la misión organizacional.	○	○	○	
	PORCENTAJE DE EVALUACION FINAL					#¡DIV/0!

Nota. **Fuente:**Dirección de Talento Humano. **Elaborado por:** Equipo técnico GPA-2023.

Ilustración 14

Evaluación del desempeño

	TALENTO HUMANO PERCEPCION DE DESEMPEÑO AL NIVEL JERARQUICO						Código:	TTHH-FO-	
							Versión:	1	
							Página:	1 de 1	
							Trámite:		
UNIDAD O PROCESO:				#N/D			"DE"	DESEMPEÑO EXCEPCIONAL	1000
NOMBRE DEL EVALUADO:							"DA"	DESEMPEÑO ACEPTABLE	75
PUESTO:				#N/D			"DI"	DESEMPEÑO INACEPTABLE	25

No.	Competencia	Ejemplo de Conducta 1	Evaluación (DE/DA/DI	Ejemplo de Conducta 2	Evaluación (DE/DA	Ejemplo de Conducta 3	Evaluación (DE	Ejemplo de Conducta 4	Evaluación (DE/DA/DI	Comentarios
1	Flexibilidad ante el cambio y liderazgo	Promueve la participación del equipo en la generación de soluciones innovadoras ante nuevas circunstancias.	DE	Ajusta rápidamente los planes de trabajo cuando surgen cambios imprevistos.	DE	Motiva al equipo a adoptar nuevas tecnologías o procesos, liderando con el ejemplo.	DE	Se adapta rápidamente a nuevas circunstancias y lidera con visión, motivando a su equipo a enfrentar retos y aprovechar	DE	
2	Análisis del entorno y orientación a objetivos	Realiza análisis de riesgos periódicos para anticipar posibles obstáculos.	DI	Utiliza indicadores de desempeño para evaluar el avance hacia los objetivos.	DA	Ajusta las prioridades del equipo en función de cambios en el entorno institucional.	DA	Reconoce factores internos y externos que influyen en el desempeño del equipo y ajusta estrategias para alcanzar metas	DI	
3	Influencia positiva y gestión transparente	Comparte información relevante de manera oportuna y clara con todo el equipo.	DI	Promueve la toma de decisiones participativa, explicando los criterios utilizados.	DI	Reconoce públicamente los aciertos y errores, fomentando la confianza y la credibilidad	DE	Proyecta la imagen de la organización mediante acciones éticas y transparentes, generando confianza y credibilidad en	DE	
4	Proactividad	Propone mejoras en los procesos antes de que se presenten problemas	DE	Se adelanta a las necesidades del equipo, asegurando recursos y apoyo con anticipación.	DE	Busca oportunidades de capacitación para sí mismo y para los demás, anticipando futuras	DE	Es un líder dinámico que toma la iniciativa y responde con rapidez y eficacia a las demandas del entorno.	DE	
5	Escucha activa	Parafrasea lo expresado por los colaboradores para asegurar la comprensión4.	DA	Hace preguntas abiertas para profundizar en las inquietudes del equipo.	DA	La seguimiento a las preocupaciones manifestadas, mostrando interés genuino en las	DA	Capta no solo lo que se dice, sino también las emociones y necesidades implícitas de sus colaboradores	DA	

No.	Competencia	Ejemplo de Conducta 1	Evaluación (DE/DA/DI	Ejemplo de Conducta 2	Evaluación (DE/DA	Ejemplo de Conducta 3	Evaluación (DE	Ejemplo de Conducta 4	Evaluación (DE/DA/DI	Comentarios
6	Impulso al desarrollo del equipo	Identifica y asigna proyectos desafiantes para potenciar el crecimiento de los miembros.	DI	Facilita sesiones de retroalimentación constructiva enfocadas en el desarrollo individual.	DA	Promueve la participación en talleres y capacitaciones externas.	DA	Promueve el crecimiento profesional de los miembros de su equipo, identificando y potenciando sus talentos.	DA	
7	Comunicación efectiva	Utiliza diferentes canales de comunicación para asegurar que el mensaje llegue a todos.	DA	Adapta su estilo de comunicación según el público objetivo (equipo, directivos, clientes).	DA	Solicita retroalimentación sobre la claridad de sus mensajes para mejorar continuamente	DA	Se comunica de manera clara y asertiva, tanto de forma verbal como escrita, facilitando la comprensión y	DA	
8	Compromiso institucional	Participa activamente en iniciativas institucionales fuera de sus funciones habituales.	DI	Representa a la institución en eventos externos mostrando profesionalismo y lealtad.	DI	Cumple rigurosamente con los plazos y estándares establecidos	DI	Se involucra plenamente en sus funciones, demostrando responsabilidad y	DI	
9	Inteligencia emocional	Reconoce y regula sus propias emociones en situaciones de presión.	DA	Ofrece apoyo emocional a los miembros del equipo en momentos difíciles.	DA	Fomenta un ambiente de respeto y empatía entre los colaboradores.	DA	Gestiona sus emociones y comprende las de los demás, lo que le permite mantener relaciones	DA	
10	Responsabilidad social y ética pública	Participa en campañas de responsabilidad social organizadas por la institución.	DI	Promueve el uso eficiente y responsable de los recursos institucionales.	DI	Denuncia prácticas poco éticas y fomenta la integridad en el equipo.	DI	Cumple y promueve políticas de responsabilidad social y sostenibilidad, contribuyendo al bienestar	DI	
11	Gestión de crisis y resolución de conflictos	Media entre partes en conflicto buscando soluciones equitativas y sostenibles	DI	Elabora planes de contingencia para situaciones de crisis.	DI	Evalúa y documenta las lecciones aprendidas después de cada conflicto o crisis para	DI	Anticipa y resuelve situaciones conflictivas, aplicando estrategias innovadoras para mantener	DI	

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Para verificar la comparación que nos va a permitir contrastar las dos primeras imágenes (evaluando la prefectura del Azuay) con las dos últimas (evaluación elaborada por mi autoría) vamos a centrarnos en los aspectos esenciales a tener en cuenta: contenido, formato y enfoque de evaluación.

Contenido, formato y enfoque de evaluación

El contenido del documento Percepción del Desempeño al Nivel Jerárquico Superior se centra en las competencias conductuales y se establece en el comportamiento observable de las personas evaluadas. El documento incluye competencias como el dinamismo, la escucha activa, el desarrollo de personas y la comunicación. Además de contar con un formato que consiste en una tabla con columnas para los puntajes de evaluación y para los comentarios. Ello lleva a pensar en una propuesta de las personas para una evaluación estructurada y sistemática de las competencias específicas.

El documento Evaluación del desempeño, por su parte, también evalúa competencias, aunque estas son las mismas que las del documento anterior (con el enfoque más amplio, con ejemplos y valoraciones más detalladas para cada competencia), y aunque las competencias listadas son asignadas de manera más general o “básica”, también incorpora ejemplos. Las competencias

listadas son similares, aunque el foco en ejemplos prácticos propone una forma más “asumible” de cada competencia. El formato es similar, ya que se trata de tablas, tiene incluso un campo para los ejemplos, por lo que hace pensar que la forma de evaluarlas tiene un enfoque más aplicable y contextual.

Estructura de la evaluación

En la primera guía de la Percepción de Desempeño al Nivel Jerárquico Superior solo se hace hincapié en la observación directa de comportamientos. Cabe añadir que las categorías de evaluación son más generales y están orientadas a que sean las evaluaciones las que tengan que ser interpretadas en parte de forma más subjetiva.

Por el contrario, en la segunda guía Evaluación del desempeño se establecen ejemplos concretos de cómo pueden expresarse las competiciones, lo que permite a los evaluadores contar con un marco mucho más claro para poder juzgar la evaluación, lo que puede contribuir a la ambigüedad de la evaluación.

Objetivo de la Evaluación

Se debe recalcar que ambos documentos tienen como objetivo evaluar el desempeño de individuos en un contexto organizacional, no obstante, el enfoque del segundo documento percibe un interés en no solo medir competencias, sino también en entender cómo estas se aplican en el trabajo diario.

Comparación de los resultados

Los hallazgos del primer documento Percepción de Desempeño al Nivel Jerárquico Superior, tiene como resultado 91,53%. Por razones de relaciones profesionales y personales se debe mantener la confidencialidad del nombre del director de talento humano al que se le realizó la evaluación durante el periodo 2024.

Ilustración 15

Resultados de Percepción de nivel jerárquico superior

	DIRECTOR/A DE TALENTO HUMANO	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	91,53%

Nota. **Fuente:** Dirección de Talento Humano. **Elaborado por:** Equipo técnico GPA-2024.

Los resultados del segundo documento Evaluación del desempeño, tiene como nota el 91,72%. Cabe recalcar que es un promedio general de las 7 evaluaciones que fueron realizadas por el personal que constituye el departamento de talento humano. Añadiendo también, que se preservará la confidencialidad del nombre del director de talento humano al que se le realizó la evaluación durante el periodo 2025.

Ilustración 16

Resultados de Evaluación del desempeño 1

Cálculo del Resultado Final:	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO 3	EJEMPLO 4		
Competencias con DE:	200	200	100	0		
Competencias con DA:	525	375	375	675		
Competencias con DI:	50	100	125	50		
Total puntos:	775	675	600	725		
Total competencias:	11	11	11	11		
Promedio:	70,45454545	61,36363636	54,54545455	65,90909091	**Promedio:**	63,0681818
Resultado final:	Desempeño Aceptable	Desempeño Aceptable	Desempeño Inaceptable	esempeño Aceptab	**Resultado final:**	empeño Aceptable

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 17

Resultados de Evaluación del desempeño 2

Cálculo del Resultado Final:	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO 3	EJEMPLO 4		
Competencias con DE:	1100	1100	1100	1100		
Competencias con DA:	0	0	0	0		
Competencias con DI:	0	0	0	0		
Total puntos:	1100	1100	1100	1100		
Total competencias:	11	11	11	11		
Promedio:	100	100	100	100	**Promedio:**	100
Resultado final:	Desempeño Excepcional	esempeño Excepcion	Desempeño Excepcional	sempeño Excepcio	**Resultado final:**	mpeño Excepcional

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 18

Resultados de Evaluación del desempeño 3

Cálculo del Resultado Final:	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO 3	EJEMPLO 4		
Competencias con DE:	1100	1100	1100	1100		
Competencias con DA:	0	0	0	0		
Competencias con DI:	0	0	0	0		
Total puntos:	1100	1100	1100	1100		
Total competencias:	11	11	11	11		
Promedio:	100	100	100	100	**Promedio:**	100
Resultado final:	Desempeño Excepcional	esempeño Excepcion	Desempeño Excepcional	sempeño Excepcio	**Resultado final:**	Desempeño Excepcional

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 19

Resultados de Evaluación del desempeño 4

Cálculo del Resultado Final:	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO 3	EJEMPLO 4		
Competencias con DE:	1100	1100	1100	1100		
Competencias con DA:	0	0	0	0		
Competencias con DI:	0	0	0	0		
Total puntos:	1100	1100	1100	1100		
Total competencias:	11	11	11	11		
Promedio:	100	100	100	100	**Promedio:**	100
Resultado final:	Desempeño Excepcional	esempeño Excepcion	Desempeño Excepcional	sempeño Excepcio	**Resultado final:**	mpeño Excepcional

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 20

Resultados de Evaluación del desempeño 5

Cálculo del Resultado Final:	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO 3	EJEMPLO 4		
Competencias con DE:	800	900	900	700		
Competencias con DA:	225	150	150	300		
Competencias con DI:	0	0	0	0		
Total puntos:	1025	1050	1050	1000		
Total competencias:	11	11	11	11		
Promedio:	93,18181818	95,45454545	95,45454545	90,90909091	**Promedio:**	93,75
Resultado final:	Desempeño Excepcional	esempeño Excepcion	Desempeño Excepcional	sempeño Excepcio	**Resultado final:**	mpeño Excepcional

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 21

Resultados de Evaluación del desempeño 6

Cálculo del Resultado Final:	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO 3	EJEMPLO 4		
Competencias con DE:	600	300	500	400		
Competencias con DA:	375	600	450	525		
Competencias con DI:	0	0	0	0		
Total puntos:	975	900	950	925		
Total competencias:	11	11	11	11		
Promedio:	88,63636364	81,81818182	86,36363636	84,09090909	**Promedio:**	85,2272727
Resultado final:	Desempeño Excepcional	Desempeño Aceptable	Desempeño Excepcional	esempeño Aceptab	**Resultado final:**	mpeño Excepcional

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Ilustración 22

Resultados de Evaluación del desempeño 7

Cálculo del Resultado Final:	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO 3	EJEMPLO 4		
Competencias con DE:	1100	1100	1100	1100		
Competencias con DA:	0	0	0	0		
Competencias con DI:	0	0	0	0		
Total puntos:	1100	1100	1100	1100		
Total competencias:	11	11	11	11		
Promedio:	100	100	100	100	**Promedio:**	100
Resultado final:	Desempeño Excepcional	esempeño Excepcion	Desempeño Excepcional	sempeño Excepcio	**Resultado final:**	mpeño Excepcional

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

La primera imagen de la evaluación corresponde a la persona encargada de evaluar directamente al director de talento humano, se puede evidenciar que el actual director no alcanza a la nota mínima propuesta por el MDT, que es el 75%. Sin embargo, se consideró a todo el personal para que lo evaluará, y por ello obtuvo la nota de 91.72%

Como conclusión de esta comparación se percibe que ambos documentos abordan la evaluación de competencias, no obstante, el segundo documento es más detallado y orientado a la práctica, lo que resulta obtener evaluaciones más precisas y útiles.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de Plan de Acción para la Gestión del Talento Humano en la Prefectura del Azuay

Introducción

Tras comparar los resultados de la evaluación interna de la Dirección de Talento Humano con los obtenidos por el Ministerio de Trabajo, se identificó una alta coherencia y eficacia en las estrategias implementadas, reflejada en calificaciones superiores al 91% en ambos períodos evaluados. Sin embargo, el análisis detallado de los instrumentos y resultados revela oportunidades de mejora en la aplicación práctica de competencias, la claridad de los criterios de evaluación y la retroalimentación para el desarrollo profesional.

La siguiente propuesta de plan de acción se fundamenta en los hallazgos de las evaluaciones y en las buenas prácticas contemporáneas en gestión pública (Ministerio de Trabajo, 2023; UNESUM, 2024).

Objetivo General del Plan de Acción

Fortalecer la gestión del talento humano en la Prefectura de Azuay, mediante la optimización de los procesos de evaluación y desarrollo de competencias, garantizando así la efectividad y transparencia de la administración pública.

Ejes Estratégicos y Acciones Recomendada

1. Optimización del Proceso de Evaluación del Desempeño

Revisión y actualización de los instrumentos de evaluación

Incluir algunos ejemplos prácticos y criterios claros, con la intención de disminuir la subjetividad y ambigüedad de la evaluación del desempeño.

Capacitación a los evaluadores

Desarrollar talleres periódicos con el propósito de fortalecer las competencias en la aplicación de los instrumentos, así como de la retroalimentación eficaz (Ministerio de Trabajo, 2024).

Implementación de evaluaciones 360°

Incluir la valoración de los pares, de los subordinados y la de los superiores, con el fin de obtener una evaluación del desempeño integral y completa (UNESUM, 2025).

2. Desarrollo y Retención del Talento

Diseño de planes de carrera individualizados

Establecer rutas de desarrollo profesional alineadas con las necesidades institucionales y los intereses del personal.

Programas de reconocimiento e incentivos

Implementar mecanismos formales de reconocimiento al desempeño destacado, tanto económicos como no económicos (GAD Mocache, 2024).

Fortalecimiento de la comunicación interna

Promover espacios de diálogo y retroalimentación continua para mejorar el clima organizacional.

3. Fortalecimiento de Competencias y Capacitación Continua

Diagnóstico anual de necesidades de capacitación

Identificar brechas de competencias y diseñar programas de formación específicos.

Alianzas con instituciones educativas y organismos especializados

Facilitar el acceso a cursos, talleres y certificaciones relevantes para el sector público (Ministerio de Trabajo, 2024).

Evaluación del impacto de la capacitación

Monitorear el efecto de los programas de formación en el desempeño y la satisfacción laboral.

4. Mejora de Procesos y Procedimientos

Estandarización y digitalización de procesos

Optimizar los procedimientos administrativos mediante la adopción de herramientas tecnológicas, mejorando la eficiencia y la trazabilidad (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Azuay, 2024).

Monitoreo y evaluación continua de procesos

Establecer indicadores de gestión y realizar auditorías internas periódicas para asegurar la mejora continua.

Indicadores de Éxito

- Incremento en el puntaje promedio de las evaluaciones de desempeño.
- Reducción en la rotación de personal y aumento en los índices de satisfacción laboral.
- Mayor participación en programas de capacitación y desarrollo.
- Cumplimiento de metas institucionales y mejora en la percepción del clima organizacional.

Conclusión

La implementación de este plan de acción permitirá consolidar una gestión del talento humano más efectiva, transparente y orientada a resultados en la Prefectura del Azuay. Además, responde a los hallazgos de las evaluaciones internas y externas, alineándose con las tendencias y recomendaciones actuales en el sector público ecuatoriano (Ministerio de Trabajo, 2024; UNESUM, 2025).

Matriz de actividades

Tabla 1

Matriz de actividades demostrativa para el plan de acción del talento humano en la Prefectura del Azuay, basada en las mejores prácticas y adaptada a un prototipo o piloto:

Eje Estratégico	Actividad	Responsable	Plazo	Indicador de Éxito	Recursos
Optimización del proceso de evaluación	Revisar y actualizar el instrumento de evaluación	Dirección de Talento Humano	1 mes	Instrumento actualizado y validado	Equipo técnico, consultoría
	Capacitar a evaluadores en aplicación y retroalimentación	Recursos Humanos	1 mes	Número de evaluadores capacitados	Materiales de capacitación
	Implementar evaluación 360° en unidad piloto	Dirección de Talento Humano	2 meses	Evaluaciones realizadas y reportes generados	Plataforma digital, personal
Desarrollo y retención del talento	Diseñar planes de carrera personalizados para el piloto	Recursos Humanos	2 meses	Planes de carrera diseñados y aprobados	Software de gestión, consultores
	Establecer programa de reconocimiento e incentivos	Dirección General	1 mes	Programa implementado y empleados reconocidos	Presupuesto para incentivos
	Fortalecer comunicación interna con reuniones periódicas	Dirección de Talento Humano	Continuo	Número de reuniones y nivel de participación	Salas, herramientas de comunicación

Capacitación y fortalecimiento	Diagnosticar necesidades de capacitación en unidad piloto	Recursos Humanos	1 mes	Informe de necesidades elaborado	Encuestas, entrevistas
	Programar y ejecutar talleres prácticos	Dirección de Talento Humano	3 meses	Número de talleres realizados y participantes	Facilitadores, materiales
	Evaluar impacto de capacitaciones	Recursos Humanos	1 mes después	Resultados de evaluación de impacto	Encuestas post-capacitación
Mejora de procesos y procedimientos	Digitalizar proceso clave (ej. gestión de solicitudes)	Área de Tecnología	2 meses	Proceso digitalizado y en funcionamiento	Software, hardware
	Establecer indicadores básicos de seguimiento	Dirección de Talento Humano	1 mes	Indicadores definidos y reportes periódicos	Herramientas de monitoreo
	Realizar auditorías internas para mejora continua	Auditoría Interna	Cada 3 meses	Informes de auditoría y planes de mejora	Equipo auditor

Nota. **Fuente:** Loja. **Elaboración propia.**

Notas:

- El plazo aproximado para un piloto es de 6 meses.
- Los responsables pueden ser ajustados según la estructura organizacional.
- Los indicadores deben medirse periódicamente para evaluar avances y hacer ajustes.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Objetivos	Actividades	Recursos Necesarios	Responsables	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Realizar los indicadores de rendimiento establecidos por la dirección de talento humano de la prefectura del Azuay, para identificar áreas de mejora y fortalezas en la gestión del talento humano durante el periodo fiscal 2024.	Indicadores financieros y de gestión relacionados	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Uso de la información para la toma de decisiones	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Diagnóstico de fortalezas y debilidades	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Macroprocesos de gestión del talento humano a evaluar	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
Comparar los resultados obtenidos en la evaluación interna de la dirección de talento humano con los resultados de la evaluación realizada por el ministerio de trabajo, para determinar la coherencia y eficacia de las estrategias implementadas.	Recopilación y alineación de criterios	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Análisis comparativo por dimensiones	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Identificación de brechas críticas	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Evaluación de la efectividad estratégica	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
Proponer un plan de acción basado en los hallazgos de las evaluaciones, que contemple recomendaciones en la gestión del talento humano, en cuanto a la efectividad de los procesos y procedimientos en la prefectura del Azuay.	Revisión y análisis de los hallazgos de las evaluaciones	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Diagnóstico específico de la gestión del talento humano	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Diagnóstico de la efectividad de procesos y	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Formulación de recomendaciones	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				
	Diseño del plan de acción	Laptop/información	director de talento humano, futura, calidiscle																				

CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido evaluar la gestión del talento humano de la Prefectura del Azuay durante el ejercicio fiscal 2024, cumpliendo con los objetivos planteados en la investigación. Se concluye que la institución se encuentra en un nivel elevado de cumplimiento de metas, lo que demuestra que la administración del talento humano está orientada a resultados y cuenta con procesos normalizados para llevar a cabo la gestión de las personas.

Igualmente, la comparación de los resultados que ha proporcionado la evaluación interna y la evaluación realizada por el Ministerio de Trabajo ha permitido ratificar que las metodologías implementadas en la gestión son coherentes y satisfactorias, aunque se han encontrado oportunidades de mejora en la retención del personal y la optimización del uso de recursos, y la satisfacción del personal, que también pueden influir en la eficiencia del trabajo y en el clima organizacional.

Por último, la innovación a partir del proceso de digitalización y mejoras en los procesos de comunicación interna constituyen elementos significativos para la optimización de la eficiencia y transparencia en la gestión del talento humano hacia la mejora de la calidad del servicio público.

RECOMENDACIONES

A nivel institucional

Se recomienda potenciar los programas de motivación y retención del talento humano mediante la elaboración y la ejecución de planes de carrera personalizados, incentivos adecuados y programas de reconocimiento que valoren el desempeño y la aportación del personal.

Propiciar una cultura de mejora continua que incentive la participación activa de las personas en la detección de oportunidades de mejora y en el proceso de toma de decisiones en el ámbito institucional resulta clave.

A nivel técnico

Se aconseja optimizar y digitalizar los procesos administrativos que están relacionados con la gestión del talento humano, incluyendo herramientas digitales que ayuden a mejorar la eficiencia, la trazabilidad y la transparencia.

Aplicar evaluaciones integrales de desempeño, como es la evaluación 360°, para conseguir una visión más holística del rendimiento y contribuir a promover la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional.

Poner en marcha un sistema de formación continua en función del diagnóstico de necesidades, alineado a su vez con los objetivos institucionales y con las competencias necesarias.

A nivel teórico

Se propone hacer un mayor punteo del estudio y la adaptación de modelos de gestión del talento humano en el sector público local, profundizando en el marco conceptual y en el metodológico de la gestión institucional.

Impulsar nuevas investigaciones que estudien el impacto de la gestión del talento humano en la calidad del servicio público y en la satisfacción ciudadana, detectando los factores críticos de éxito, las oportunidades de mejora.

REFERENCIAS

Argenti, P. A. (2015). *Corporate communication (7th ed.).* McGraw-Hill. https://books.google.com/books/about/Corporate_Communication.html?id=JUkpCwAAQBAJ

Ayala, L., & Martínez, L. (2012). *Propuesta de evaluación del desempeño laboral para la empresa Ceragem en la ciudad de Cuenca (Tesis de pregrado).* Universidad de Cuenca. https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f35c3dac-c32d-492e-82cc-525c16e241f8/content

Burdea, G. C., & Coiffet, P. (2003). *Virtual reality technology (2nd ed.).* Wiley-IEEE Press. https://books.google.com/books/about/Virtual_Reality_Technology.html?id=0xWgPZbcz4AC

Cegos. (2024). *Realidad aumentada y realidad virtual, tendencias en recursos humanos.* https://www.cegos.com/realidad-aumentada-virtual-rrhh

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9ª ed.).* McGraw-Hill Interamericana. http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursoshumanos9naed.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano.* McGraw-Hill. https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: Fundamentos y aplicaciones.* McGraw-Hill. https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Gestion%20del%20talento%20humano.pdf

Contraloría General del Estado de la República del Ecuador. (2018-2022). *Reporte de control público sobre la gestión del talento humano en gobiernos autónomos descentralizados.* https://www.contraloria.gob.ec/SalaDePrensa/Tag/talento humano

Dávila, L., Flores, E., Lara, T., & Loor, J. (2023). *Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano.* LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(2), 1840-1856. https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3733/6925

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos (15ª ed.).* Pearson. https://www.pearsonenespanol.com/mexico/educacion-superior/dessler/dessler_administracion_de_recursos_humanos_15e

Editeca. (2025). *Realidad virtual en recursos humanos: Mejora el desarrollo de talento.* https://www.editeca.com/realidad-virtual-recursos-humanos

Garzón-Franco, A. A., Solano-Peralta, Y. E., Pérez-De-Armas, M., & Reigosa-Lara, A. (2025). *El rol de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en la banca privada de Guayaquil. MQRInvestigar*, 9(1), e401. https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e401

García, M., Torres, L., & Rodríguez, P. (2023). *Reducing bias in performance evaluations: New approaches and technologies. International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 78-92. https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/issue/view/2526

Gobierno Autónomo Descentralizado del Azuay. (2021, 24 de mayo). *Prefectura del Azuay optimiza recursos humanos y económicos ante situación emergente.* https://www.azuay.gob.ec/index.php/2021/05/24/prefectura-del-azuay-optimiza-recursos-humanos-y-economicos-ante-situacion-emergente/

Gobierno Autónomo Descentralizado del Azuay. (2023, enero). *Resolución administrativa* 023-2023. https://www.azuay.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Resolucion-Administrativa-023-2023.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado del Azuay. (2024, abril). *Resolución administrativa* Nro. 012-2024.https://www.azuay.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Resolucion_Administrativa_Nro_012_2024.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado del Azuay. (2025, 10 de junio). *Informe final año fiscal 2024.* https://www.azuay.gob.ec/wp-content/uploads/2025/06/INFORME-FINAL-ANO-FISCAL-2024-10-JUN-2025-signed-signed.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado del Azuay. (s.f.). *Comisiones*. https://www.azuay.gob.ec/index.php/comisiones/

Gobierno Provincial del Azuay. (2025). *Misión, visión y funciones*. https://www.azuay.gob.ec

Gonzabay, I., & Pacheco, S. (2024). *El rol de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la gestión del talento humano. Reincisol,* 3(6), 3880-3902. file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ElRolDeLaInteligenciaArtificialEnLosProcesosDeRecl-9947272%20(1).pdf

González, J. L., & Guillén, M. (2008). *Clima y cultura organizacional.* ESIC Editorial.

Han, L., & Lalić, M. (2022). *Integración de realidad aumentada en la capacitación laboral.* Journal of Applied Technologies. https://www.journalappliedtech.com/realidad-aumentada-capacitacion

Heinsohn Grupo Empresarial. (2024). *Evaluación de desempeño: Utiliza un software de nómina y RRHH.* https://www.heinsohn.co/blog/evaluacion-de-desempeno-utiliza-un-software-de-nomina-y-rrhh/

Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación [PDF].* Recuperado de https://es.scribd.com/document/405316401/JACQUELINE-HURTADO-METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-pdf

Impacto de la inteligencia artificial en la evaluación del desempeño: eficiencia y reducción de sesgos. (2024). Talana Insights. https://www.talana.com/impacto-ia-evaluacion-desempeno

La integración de IA y aprendizaje automático en la gestión del talento humano. (2024). Psico-Smart Revista Digital. https://www.psico-smart.com/integracion-ia-gestion-talento

Leka, S., & Houdmont, J. (2010). *Occupational health psychology.* Wiley-Blackwell. https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/20611/mod_data/content/76691/Occupational%20Health%20Psychology.pdf

Marr, B. (2021). *Data-driven performance management: Using KPIs to drive success.* Wiley. https://books.google.com/books/about/Data_Driven_Performance_Management.html?id=JX1zEAAAQBAJ

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2018). *Norma técnica de evaluación del desempeño.* https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/MDT-2018-0041-Norma-Tecnica-del-Subsistema-de-Evaluacion-del-Desempeno_compressed-2.pdf

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024). *Administración del talento humano: lineamientos y normativas.* https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=1726&force=1

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2025). *Procedimiento para gestionar la capacitación en el sector público [Documento oficial]*. Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/1-Procedimiento-para-gestionar-la-capacitacion-2025FINAL.docx-signed-signed.pdf

Peñaloza, J., & Riofrio, L. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay en el año 2013 (Tesis de pregrado).* Universidad de Cuenca. https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a7e3fede-1b64-4437-9c75-a4d48ee3267c/content

Prikshat, S., et al. (2025). *Inteligencia artificial y realidad aumentada en recursos humanos.* Revista Científica de Gestión Pública. https://www.revgestionpublica.org/articulos/ia-realidad-aumentada-rrhh

"Propuesta de un modelo de gestión del talento humano en la administración pública ecuatoriana." (2024). *Revista LATAM de Ciencias Sociales y Humanidades.* Recuperado de https://doi.org/10.51896/ce.v21i2.165

Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2020). *Performance management in the digital age. Journal of Organizational Psychology,* 15(3), 45-60.

Reglamento de administración del talento humano de la Contraloría General del Estado. (2023). Contraloría General del Estado. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_25_reg_adm_tal_hum_cge.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17ª ed.*). Pearson. https://studylib.net/doc/26289621/comportamiento-organizacional-edicion-17

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.).* Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/artificial-intelligence-a-modern-approach/P200000003500/9780137505135

Salgado-Beltrán, L., Díaz-León, J., Esquer-Torres, M. Y., & Noriega-Rodríguez, J. A. (2014). *Evaluación de la aceptación de un nuevo producto a base de espárrago mediante metodología mixta.* Agroalimentaria, 20(38), 121-135. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199229475005

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.).* Wiley. https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership,+5th+Edition-p-9781119212041

Slater, M., & Sanchez-Vives, M. V. (2016). *Enhancing our lives with immersive virtual reality*. Frontiers in Robotics and AI, 3, 74. https://doi.org/10.3389/frobt.2016.00074

Smith, J., & Lee, A. (2022). *Continuous feedback and employee development.* Human Resource Management Review, 32(1), 101-115.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance.* John Wiley & Sons. https://books.google.com/books/about/Competence_at_Work.html?id=ngcpAQAAMAAJ

TAMPlace. (2025). *Tendencias en evaluación del talento humano para 2025.* LinkedIn. https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-en-evaluación-del-talento-humano-para-2025-tamplace-wwmie

Téllez, M. A. (2015). *Diseño de indicadores de eficiencia y eficacia para el control de la gestión del talento humano de DISTRAVES S.A.S.* (Trabajo de grado). Universidad Autónoma de Bucaramanga. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16628/2015_Tesis_Maria_Alejandra_Tellez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vásquez Ortiz, J. A. (2022). *Competencias gerenciales y gestión pública: Revisión sistemática*. Revista IGOBERNANZA, 5(17), 69-89. https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.168

Vorecol. (2024). *Cómo puede el uso de realidad virtual y aumentada mejorar la evaluación de competencias técnicas en la industria.* Vorecol Insights. https://www.vorecol.com/realidad-virtual-evaluacion-competencias