

**Estrategias para fortalecer la gestión del talento humano  
del área de contratación pública – GADM San Vicente**

**Strategies to strengthen the management of human talent  
in the public contracting area – GADM San Vicente**

**Martha Elena Medranda-Alcívar<sup>1</sup>**  
**Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí -**  
**Ecuador**  
**m-medranda@hotmail.com**

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1458](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1458)**

V7-N5-2 (sep) 2022, pp. 154-166 | Recibido: 08 de septiembre de 2022 - Aceptado: 20 de septiembre de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición especial

---

<sup>1</sup> Ingeniera Civil

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

Esta investigación con enfoque cualitativo cuyo objetivo principal se basó en determinar las estrategias para fortalecer la gestión de talento humano del área de contratación pública – GAD Municipal San Vicente, para conocer la relación directa entre la gestión del área de contratación y el fortalecimiento por parte de la Dirección de Talento Humano. Para ello, este estudio adoptó un alcance analítico descriptivo mediante la búsqueda de información y de campo a través de las entrevistas de tipo semiestructuradas a los funcionarios del área de estudio.

En el trabajo, se tuvo como objetivos específicos los siguientes: identificar las competencias laborales del personal del área de compras públicas del GADM San Vicente, así como también contrastar las competencias laborales que tiene el personal del área de compras públicas, acorde a las competencias reales que debe tener. Adicionalmente, fue necesario realizar entrevistas con la finalidad de proponer lineamientos eficaces y eficientes para la ejecución de los procesos y se determinaron 4 estrategias principales para fortalecer la gestión de talento humano en el área de contratación pública.

Desde la particularidad del GAD San Vicente se puede extrapolar su realidad y replicarla en varias entidades seccionales a nivel nacional con similares características y desde dichas perspectivas encontrar estrategias que fortalezcan el talento humano que realiza las delicadas funciones de ejecutar los procesos de contratación pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

**Palabras clave:** Competencia profesional; Gestión del personal; contratación pública

## ABSTRACT

This research with a qualitative approach whose main objective was based on determining the strategies to strengthen the management of human talent in public procurement – GAD Municipal San Vicente, to know the direct relationship between the management of the contracting area and the management of human resources. To this end, this study adopted a descriptive analytical scope by searching for information and in the field through semi-structured interviews with the officials of the study area.

In the work, the following were specific objectives: to identify the labor competencies of the personnel of the public procurement area of the GADM San Vicente, as well as to contrast the labor competencies that the personnel of the public procurement area have, according to the real competences that they must have. Additionally, it was necessary to conduct interviews to propose effective and efficient guidelines for the execution of the processes and 4 main strategies were determined to strengthen the management of human resources in public procurement.

From the particularity of the GAD San Vicente, its reality can be extrapolated and replicated in several sectional entities at the national level with similar characteristics and from these perspectives find strategies that strengthen the human resources that performs the delicate functions of executing the public procurement processes in the Decentralized Autonomous Governments.

**Palabras clave:** Professional competence, personnel management, public procurement

## Introducción

Hasta antes del 2008 los procesos de contratación pública no tenían una mayor relevancia dentro de las organizaciones del estado. Era una actividad supeditada a los modelos mentales de quienes ostentaban el poder dentro de las entidades, es decir a la forma individual de comprender el flujo de los procesos de contratación sin una ruta secuencial y cronológica, a pesar de que se contaba con normativa; por ejemplo, la denominada Ley de Hacienda fue sustituida en la década de los sesenta por la Ley de Licitaciones en las que ya se incorporan novedades respecto a los documentos precontractuales obligatorios y se empieza a establecer condiciones para que los proveedores presenten sus ofertas, luego en la década de los noventa se promulga la Ley de Contratación Pública que ya de una manera más organizada determina el marco jurídico que las Instituciones deben utilizar a la hora de realizar sus compras públicas.

Es así como cada Institución tenía sus propias directrices inherentes a los trámites previos que tenían las etapas para realizar una contratación de bienes, servicios u obras, contrataciones que no estaban adscritas a la planificación institucional y que no requerían ser de conocimiento público. Los proveedores corrían una suerte de peregrinaje por cada entidad con la finalidad de “calificarse” para poder acceder a suscribir un contrato con el Estado, sin olvidar de que para que esto ocurriera se debía contar con el requisito ineludible de ser conocido con la Máxima Autoridad o su círculo íntimo.

Generalmente los servidores públicos encargados de estos procesos eran funcionarios de confianza de la Administración de turno y su perfil por ende era escogido en base a la afinidad y no a la competencia, ya que la normativa vigente estipulaba lineamientos de qué hacer y que no dentro de las entidades, más no de cómo hacerlos; por lo que no existía la necesidad de establecer competencias técnicas y conductuales a quienes se encargaban de estos procesos y también porque aún la mirada de la Administración Pública no se había volcado hacia la Gestión del

Talento Humano como puntal para alcanzar la filosofía institucional.

A partir del 2008, el Pleno de la Asamblea Constituyente consideró necesario crear un Sistema de Contratación Pública que se encargue de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos, a razón de que la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas había derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado, promulgando así la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento. En otras palabras, la contratación pública se fundamenta en una herramienta informática innovadora que ha permitido a través de la web el libre acceso de proveedores a procesos de contratación, históricamente la contratación ha representado uno de los grandes desafíos de los gobiernos, puesto que convergen una serie de elementos detonantes que la hacen substancialmente compleja.

Desde el 2008 hasta la actualidad se ha desarrollado en las entidades una verdadera transformación en cuanto al quehacer diario de los servidores públicos que se encargan de llevar a cabo los procesos de contratación pública, no solo porque la normativa se encuentra en constante cambio y actualización sino a toda la estructura de procesos y sus objetivos fundamentales basados en: transparencia, efectividad de la gestión y dinamización de la actividad productiva del país.

Es imprescindible tomar en cuenta lo anteriormente citado, puesto que no se puede estimar que la realidad de las entidades públicas sea la misma para todas considerando su jurisdicción, cantidad y capacidades de los servidores que componen su talento humano.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través de su Agenda 2030 estableció 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), considerando importante para este trabajo el de crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan

cuentas; es así que en ese marco los servidores públicos del Ecuador desarrollan la tarea de llevar a la sociedad productos y servicios inherentes al mejoramiento de su calidad de vida y desde cada una de las instituciones que representan propenden a que las necesidades básicas sean satisfechas con calidad y eficacia; por ende, el ciudadano aspira ser atendido con agilidad, logrando suplir sus requerimientos en el menor tiempo posible. Para lograr esto, los servidores públicos deben contar con aptitudes y actitudes que denoten sus capacidades para el desarrollo de sus actividades; capacidades inherentes a valores y virtudes personales, destrezas y conocimientos profesionales, que se convierten en habilidades para poder desenvolverse de manera eficiente y eficaz en sus roles.

Por un lado, Zavaleta, 2013 dentro del trabajo de (Maldonado & Manrique, 2017) menciona que el talento humano es un aspecto complejo al tratarse de cualidades de las personas, pues unos hacen referencia a que estas nacen con el individuo y otros afirman que son construcciones humanas, ya sean estas individuales o de manera colectiva, susceptibles a ser modificadas, fortalecidas o simplemente mantenerse o extinguirse.

Por otro lado, también señalan a la competencia como:

“Un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz” (p.119). Es decir, toda acción que el individuo hace en un contexto determinado para lograr un resultado esperado o planificado. El autor recomienda prestar atención que las competencias se desarrollan acorde al contexto específico en que se desenvuelve el individuo, comprender este aspecto es importante para un gerente, pues generando un ambiente de aprendizaje internacionalizado puede favorecer el comportamiento experto o competencia requerida. Entonces, la recomendación es que las organizaciones asuman su papel directivo como

ambientes de aprendizaje para detectar patrones de acción a partir de nuevos comportamientos, fortalecerlos como competencia y mantenerla. (Zavaleta, 2013, pág. 12, citado por (Maldonado & Manrique, 2017)

Por otra parte, (Romero & Salcedo, 2019) mencionan a varios autores y señalan a la gestión del talento humano como un proceso de no tanta prioridad para las organizaciones y que éste respondía únicamente a ubicar en el cargo a alguien con habilidades básicas, indicarle cuáles serían sus funciones y que de acuerdo con su desempeño podría alcanzar una promoción futura. En la actualidad las organizaciones saben que uno de sus puntales es fortalecer las competencias del talento humano para cumplir sus principios de calidad y satisfacción al cliente o usuario.

En cambio, otros escritores afirman lo siguiente:

“Las competencias se identifican según los comportamientos y la curva de aprendizaje de los colaboradores en las organizaciones, la gestión por competencias se basa en identificar en el ámbito profesional a aquel talento humano que “sabe hacer y puede hacer”, por lo que desean hacer bien sus funciones apoyada de algunas características comunes que entre ellas estarían, el trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo de personas, entre otros. (Salazar et al., 2018, pág. 4)

En el caso de la entidad pública objeto del presente estudio, cuenta con la Unidad de Compras Públicas que se encarga de coordinar con las diferentes áreas requerentes todas las actividades y elaboración de documentos que componen la fase preparatoria y precontractual de los procesos de contratación de obras, bienes y servicios que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Vicente eleva al SOCE; eso le ha permitido a su manera cumplir con lo solicitado; sin embargo, adolece de lineamientos claros y definidos en

cuanto a estrategias que permitan fortalecer el talento humano de las personas que realizan los procesos de compras públicas, esto se refleja en la ausencia de un perfil descriptivo claro en donde se establezcan las competencias profesionales y éticas acordes al puesto, así como también un manual de procesos de contratación que determine el flujo de actividades que se requieren para ejecutar los procesos con apego a los principios de la Ley.

Ahora bien, aunque la entidad lleva a cabo los procesos de contratación con personal calificado para asegurar el cumplimiento, se ha podido observar que existen sendas demoras en la ejecución de los procesos en sus etapas preparatoria y precontractual, lo cual dificulta la cristalización de la planificación institucional y por ende pone en riesgo la capacidad resolutoria de la Entidad para así poder satisfacer las demandas ciudadanas adscritas a las competencias exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Vicente en cuanto a la contratación de obras, bienes y servicios que permitirán cumplir a cabalidad con lo planificado. El resultado se refleja en reiteradas publicaciones de procesos que se cayeron en el Portal de Compras Públicas y por lo tanto retrasos en la ejecución de las contrataciones, las cuales no dependen o son culpa de la persona a cargo sino más bien de la estructura de la unidad, análisis de este estudio.

Situación por demás difícil si se tiene en cuenta que las compras públicas son el brazo ejecutor de la filosofía institucional y la cara visible de su eficiencia y eficacia ante la colectividad. Dicha particularidad refleja además que el personal no se da abasto para el cumplimiento de requerimientos en la unidad por el sin número de actividades que conlleva el proceso, por lo que la presente investigación se enfocó en determinar las estrategias para fortalecer la gestión de talento humano del área de contratación pública - GADM San Vicente.

## Metodología

El enfoque dado a esta investigación fue cualitativo de tipo descriptivo, comprensivo, documental y bibliográfico, porque se consideraron archivos que hacen referencia a la problemática planteada; abordando el tema de la gestión del talento humano del área de contratación pública, tomando como unidad de análisis al GAD del cantón San Vicente; por tanto, el eje central del documento se basa en la gestión del talento humano y para ello se ha utilizado un instrumento de recolección de datos que conlleva a la representación de resultados acorde a diversos criterios dados por el personal informante de áreas inherentes al manejo de la contratación pública .

La investigación se fundamentó en el desarrollo en base a los estudios de tipo bibliográfico y de campo. Lo que corresponde a la investigación bibliográfica se aplicó con la recopilación de información documental, se sustentó en artículos, revistas, libros, entre otros de los últimos 5 años. Además, mediante la investigación de campo se obtuvieron datos a través de entrevistas semiestructuradas al personal técnico, ya que se pretendía guiar al entrevistado a brindar puntualmente la información que permitiría analizar la realidad actual del área de compras públicas del GAD San Vicente; estas técnicas de recolección pretendieron recabar la información necesaria con los sujetos informantes tales como: coordinadora general, directores, analista de compras públicas y proveedores para desde una perspectiva deductiva – inductiva analizar e interpretar el contenido documental para establecer las estrategias que permitan fortalecer el talento humano encargado de la contratación pública en el GAD San Vicente.

## Discusión

Las principales ciudades pobladas del Ecuador son Quito, Guayaquil y Cuenca; a su vez, los conglomerados poblacionales en las provincias se concentran en las capitales, pero la mayoría de los 221 cantones del país son relativamente pequeños en función de su

población y territorio, lo que repercute en los recursos a recibir por parte del Gobierno Central. Esta premisa incide directamente en la cantidad de procesos de contratación pública que se deben generar en las instituciones seccionales para el cumplimiento de la planificación presupuestaria anual estipulada en los respectivos Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y estos a su vez en concordancia con el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.

A pesar de que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública fue expedida en el año 2008, sus normativas conexas (reglamento y resoluciones) han sido objeto de constantes cambios y actualizaciones en función de las necesidades gubernamentales del momento; pero, institucionalmente el Gobierno Central nunca emitió directrices sobre la creación de verdaderas unidades de Compras Públicas en los Gobiernos Autónomos, unidades conformadas por personal con las competencias técnicas requeridas para el manejo de la herramienta informática denominada SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Ecuador o portal de compras públicas), así como también competencias intrínsecas enfocadas en la ética del accionar de los funcionarios que cumplen tan delicadas funciones.

El Servicio de Contratación del Ecuador (SERCOP) como entidad rectora de la contratación pública en el Ecuador brinda capacitaciones virtuales y presenciales a los funcionarios de las diferentes instituciones tanto centrales como seccionales, ¿pero, es suficiente? ¿Debería el SERCOP emitir no solo capacitaciones sobre normativas y actualizaciones, sino que además directrices en cuanto al flujo de procesos estandarizados de cada procedimiento de contratación? ¿Debería además enfocar sus acciones en el talento humano que conforma las unidades de compras públicas en las diferentes instituciones, tanto centrales como seccionales? ¿Cuán beneficioso sería para las Instituciones tener procesos ágiles y oportunos que satisfagan las necesidades del colectivo?

En el presente trabajo se abordaron estas interrogantes desde la perspectiva individual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Vicente en la Provincia de Manabí, institución que carece de estrategias que permitan fortalecer el talento humano que realiza los procesos de las contrataciones públicas; realidad que es una constante en gobiernos seccionales que comparten similares características en cuanto a radio de acción y envergadura y que, a la postre son el nivel de gobierno más cercano a la población y por ende deberían ser el más eficiente y eficaz en la atención ciudadana.

En la actualidad el talento humano es el pilar fundamental en el que se asienta el éxito de toda organización y la gestión de éste es la manera en cómo extrapolamos todas las competencias individuales al servicio de la filosofía institucional, por eso es vital contar con estrategias que maximicen su rendimiento y minimicen la utilización de recursos económicos y tiempo.

Particular análisis se merece la gestión del talento humano que realiza las compras públicas en entidades seccionales pequeñas como el GAD Municipal de San Vicente, en donde no se cuenta con una unidad de Compras Públicas como tal, sino tan solo un Analista de Compras Públicas que se encarga de llevar a cabo todos los procesos de contratación de las diferentes áreas; sin un perfil descriptivo de funciones claro, sin una estructura orgánica que defina con precisión tanto sus atribuciones como los productos a entregar, es por demás obvio que los procesos de contratación sufren sendos retrasos en su ejecución sin que esto signifique que aquel servidor no cumpla a cabalidad con sus labores.

Luego de revisar las respuestas emitidas por los entrevistados, analizar documentación facilitada por el GAD y la observación directa realizada como servidora pública de esa Institución, está investigación basa su apuesta de valor en lo planteado por Chiavenato (2006) sobre la actualidad de la administración que implica un proceso de planear, dirigir y controlar el uso de recursos y las competencias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. De ahí que es pertinente considerar lo siguiente:

Las organizaciones son únicas y cada una cuenta con sus particularidades, sin importar su tipología dentro de ellas es fundamental la administración.

El administrador debe saber identificar capacidades y competencias de cada una de las personas de la organización.

El administrador debe estar en constante movimiento, en la búsqueda de nuevas oportunidades y ser un agente activo de cambio.

El administrador debe ser dinámico, contar con el conocimiento y la aplicación de este en cada una de las circunstancias.

El Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador dice textualmente que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; dichos principios son de aplicación ineludible no solo en nuestro país sino en naciones que saben que para ir a la vanguardia y transitar por esta vorágine de modernidad deben plantearse nuevas perspectivas y paradigmas, en las que la gestión del talento humano lleva la delantera al ser ese motor que impulsa toda iniciativa de mejora en cuanto al servicio que brindan las instituciones del estado.

En el Art. 229 de dicha Carta Magna se establece también que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. (...) La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia. Esto tiene concordancia con el Capítulo II.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público el CAPÍTULO II.- DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

DEL SECTOR PÚBLICO, del Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público en cuyo Art. 130 menciona que la administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño.

Por lo que se puede colegir que la capacitación y formación del talento humano para el sector público es un recurso que está llamado a convertirse en el estandarte de la eficiencia y la eficacia en la cristalización de la misión y visión institucional y que va de la mano con todas los antecedentes y comportamientos intrínsecos de cada funcionario al servicio de la organización.

Es oportuno recordar que no podemos separar el comportamiento de las personas del de las organizaciones (Chiavenato, 2009), razón por la que es de vital importancia volcar todos los esfuerzos a que el talento humano sea el puntal en el que se asienta el éxito del cumplimiento de la filosofía institucional de las entidades públicas, entidades que cargan en sus hombros la nefasta herencia de la ineficiencia y burocracia.

Es así como expone la premisa de cuáles son los aspectos fundamentales de la administración moderna del Talento Humano, viéndolos como socios de la organización; por lo que tenemos las siguientes consideraciones:

Las personas como seres humanos. - seres individuales, distintos y únicos, llenos de conocimientos y habilidades pero que responden a sus propias historias.

Las personas como activadores de recursos de la organización. - Motores que impulsan el progreso y avance de la organización y que renuevan sus desafíos.

Las personas como talentos proveedores de competencias. - Talentos que producen conocimiento a lo largo de la experiencia y aportan a la organización.

Las personas como el capital humano de la organización. - Talentos agregadores de valor a las organizaciones.

Esto le permite concluir de manera categórica sobre los objetivos de la administración del Talento Humano, diciendo que son los siguientes:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión

Proporcionar competitividad a la organización

Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.

Aumentar la actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo

Administrar e impulsar el cambio.

Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.

Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Con lo anteriormente descrito se puede colegir que el éxito o fracaso de cualquier organización, sea pública o privada es la manera en cómo se fomenta el bienestar de su talento humano; esto a su vez se revierte directamente en la consecución de sus objetivos, ya que en la actualidad las organizaciones saben que uno de sus puntales es fortalecer las competencias del talento humano para cumplir sus principios de calidad y satisfacción al cliente o usuario.

Es importante considerar lo que menciona (López, 2018) que el talento queda establecido de la siguiente manera:

Talento = capacidades + compromiso + acción

Pero ¿qué son las competencias y cómo aterrizar su influencia en el éxito o fracaso de las organizaciones?

De acuerdo con (Salazar et al., 2018,

pág. 4) las competencias se identifican según los comportamientos y la curva de aprendizaje de los colaboradores en las organizaciones, la gestión por competencias se basa en identificar en el ámbito profesional a aquel talento humano que “sabe hacer y puede hacer”, por lo que desean hacer bien sus funciones apoyada de algunas características comunes que entre ellas estarían, el trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo de personas, entre otros.

Además, mencionan la clasificación de las competencias que hizo (Alles, 2005) dividiéndolas en tres grandes ramas:

Competencias cardinales. - Que permiten incluir valores en el desarrollo de las actividades diarias de las personas en las organizaciones.

Competencias gerenciales. - Las cuales ayudan a los líderes a transformar e identificar habilidades para el desarrollo de las personas que se encuentran a su alrededor.

Competencias técnicas. - Estas son importantes porque ahí debemos apuntar al crecimiento de los individuos ya que son las competencias que ayudan a los procesos productivos primarios de una organización.

De allí que varios autores no definen con exactitud a las competencias del talento humano y su manejo en las organizaciones, por ejemplo (Maldonado & Manrique, 2017) mencionan que Zavaleta, 2013 dijo que esto era un proceso de “adquirir conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio” (p.117); pero sí están de acuerdo en que una óptima aplicación de la gestión por competencias puede hacer que la organización despunte por encima del resto, haciendo énfasis en desarrollar las competencias de los individuos como estrategia del área de recursos humanos, además de que al formular modelos de gestión aplicados a las competencias del talento humano puedan fomentar habilidades y destrezas que los individuos si puedan cumplir dentro de sus labores cotidianas.

Los modelos de gestión por competencias para la administración del talento humano son según (Maldonado & Manrique, 2017) citando a González, 2015: un patrón que sirve de guía a través de una secuencia ordenada de instrucciones y procedimientos para lograr el objetivo propuesto y que parten de la filosofía institucional, una estructura organizacional definida y clara; y capacidades y características establecidas para cada puesto o función (Zayas, 1996).

Para (Losada i Marrodán, 1999) las organizaciones públicas y privadas en su afán por tratar de que sus esfuerzos vayan a la par de la modernidad, han introducido dos conjuntos de reformas para cumplir este cometido: la primera la gerencialista, se inclina por la menor utilización de recursos para llegar al objetivo, es decir mayor eficiencia en la que prima el desarrollo de las competencias y las remuneraciones en función de los resultados y la segunda se concentra en mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, haciendo hincapié en la inclusión de los empleados en la toma de decisiones.

Estas dos reformas se contraponen en el hecho de que la una propende a minimizar la inversión en el talento humano y maximizar la consecución de los resultados para los niveles jerárquicos superiores, en cambio la segunda tiene claro que la satisfacción del cliente o usuario es directamente proporcional a la experticia, mística y ahínco que el empleado o servidor pone a sus labores cotidianas, por muy sencillas que estas parezcan.

Pues bien, (Alles, 2005) definió el desarrollo por competencias como una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular, siendo el desarrollo “aquellas acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante”

En América Latina y el Caribe la Gestión del Talento Humano se enfoca principalmente en tres variables para evaluar los niveles de

organización y delegación (BID & OCDE, 2020): la primera es la concentración de la responsabilidad, es decir quién se encarga de diseñar y ejecutar las políticas generadas al respecto o el organismo o ministerio correspondiente, la segunda es la ubicación de dicho organismo dentro de la estructura organizacional del Gobierno y la tercera es la concentración de responsabilidades o atribuciones. Lo importante de destacar es que en el sector Público latinoamericano la Gestión del Talento Humano ya no es retórica sino acción con procesos de reclutamiento y selección, flexibilización en la reestructuración del servicio civil y capacitación; ya que así podrán desarrollar su planificación acorde a lo esperado siguiendo el ejemplo de sus vecinos de la OCDE.

Está claro que la tendencia actual en las organizaciones tanto públicas como privadas es la Gestión del Talento Humano por Competencias y que esta no es más que la forma de potenciar las habilidades y destrezas de cada empleado con actividades claras y acordes al puesto de trabajo, incentivos y remuneraciones justas y capacitaciones constantes; todo esto en aras de alcanzar un mayor desempeño y brindar nuestro contingente a los usuarios tanto internos como externos.

Pues bien, dicho todo esto es menester aterrizar estos conceptos a una de las áreas más álgidas y preponderantes dentro de las entidades públicas, área que requiere que en ella confluyan competencias no solo técnicas sino cardinales en el talento humano que las ejecuta, hablamos de la contratación pública, ya que al contratar bienes, obras y servicios las entidades públicas definidas en el Art. 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador, cristalizan su planificación y cumplen su filosofía institucional para llegar a la colectividad e impulsar su desarrollo.

La Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y prestación de servicios públicos por parte de la iniciativa privada en su Art. 4.- FINALIDAD: indica que el proceso de modernización del Estado tiene por objeto incrementar los niveles de eficiencia, agilidad

y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo el Estado; y este a su vez se relaciona con el CAPÍTULO VI.- DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN: de la LOSEP, en el que en el Art. 195 se destaca que el subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Por un lado, Dávila Castillo et al (2021) mencionan que la necesidad de crear el Sistema de Contratación Pública mediante su normativa jurídica es en principio a la armonía de sus instancias legales mediante los organismos e instituciones de planificación, presupuesto, control, administración y la ejecución de estas, fortaleciendo los recursos públicos como un medio transparente del estado ecuatoriano.

Así mismo, (Bajaña Oñate & Fajardo Vaca, 2019) indican que las compras públicas representan una verdadera actividad estratégica para el Estado, involucra elementos sociales, tecnológicos, ambientales, comerciales que determina la incorporación de sectores vulnerables y sirve de herramienta para el desarrollo económico a nivel nacional.

La contratación pública en el Ecuador cuenta con tres actores principales: el SERCOP como ente regulador, las entidades contratantes y los proveedores; allí radica la importancia de analizar las competencias que debe tener el talento que ejecuta dichas labores en las entidades contratantes (GAD San Vicente), ya que sus acciones u omisiones influyen directamente en la dinamización económica de su área de influencia.

Acciones y omisiones que según (Ghazzaoui, 2016) al ser conductas o pautas de la conducta humana, resulta necesario determinar la inserción de la ética como ciencia normativa y cómo actúan los integrantes de la sociedad. Además, menciona que cuando la conducta ética se le pide a un funcionario, quien ejerce una función pública, esta se relaciona a una labor que estas personas deben cumplir, de allí que se le someta a una actuación que exige y conlleva responsabilidad y cumplimiento de los requisitos que la ley vigente plantee para el desarrollo de su actividad.

Con estos antecedentes podemos colegir que las competencias cardinales (conducta y ética) juegan un rol preponderante e intangible en el desempeño de las funciones del talento humano que interviene en los procesos de contratación pública en las entidades contratantes y aupadas con las competencias técnicas logran generar una sinergia ideal para el cumplimiento de la planificación institucional y a la postre contribuyen en el crecimiento económico y social del Estado.

Con lo expuesto anteriormente, se proponen los siguientes lineamientos que propenderán al fortalecimiento del área de Compras Públicas del GAD Municipal del Cantón San Vicente:

Crear la Unidad de Compras Públicas, para ello el GAD Municipal de San Vicente dentro de su estructura orgánica tiene al Analista de Compras Públicas dentro del subproceso de Compras Públicas como un servidor adscrito a la Dirección Administrativa y de Talento Humano, que es una Dirección que se encuentra dentro de los procesos habilitantes de apoyo; por lo tanto, no es formalmente una Unidad sino un subproceso que cuenta solamente con un talento humano, ante lo cual es imperativo que esta sea elevada a Proceso Habilitante de Asesoría y que cuente con otro Analista de Compras Públicas debidamente capacitado y competente para el desempeño de tan delicadas funciones; para esto se deberá de reformar el Orgánico Funcional y mediante los informes técnicos pertinentes del área de Talento Humano y Financiero, sustentar

la creación del puesto y su consecuente partida presupuestaria dentro del distributivo de sueldos y salarios de la Institución, esto a su vez previo el análisis de la Autoridad Nominadora y el grupo de Concejales del Cabildo, quienes deberán emitir su pronunciamiento al respecto y aprobar dentro de los recursos establecidos para el efecto en el COOTAD lo anteriormente citado. Es ahí donde la gestión del talento humano será un pilar fundamental en el desarrollo de las organizaciones contribuyendo a la realización de sus objetivos, tomando en cuenta las necesidades reales y generando un sentido de pertenencia para así mantener la calidad de vida de los empleados, procurando alcanzar la satisfacción de ellos y de la institución para con la ciudadanía.

Elaborar un Manual para los procesos de Contratación: El Servicio de Contratación del Ecuador SERCOP emitió un Manual para las Buenas Prácticas en la Contratación, el cual debe servir de base para generar un manual que tenga concordancia con la realidad institucional del GAD San Vicente y que a manera de flujo muestre la ruta ideal para que un proceso de contratación desde su génesis hasta su final sea ágil y eficaz, satisfaciendo las necesidades requeridas desde las distintas áreas del GAD San Vicente. Un manual que sea lineal y fácil de alcanzar porque su creación debe responder a los inconvenientes encontrados en cada una de las Direcciones y los funcionarios encargados de estos procesos, para así optimizar tiempo y recursos logísticos que van en detrimento del medio ambiente.

Actualizar el Manual Descriptivo de Funciones: El Ministerio de Trabajo genera el formato mediante el cual todas las instituciones pertenecientes a la Administración Pública ecuatoriana deben establecer las atribuciones, actividades a realizar y competencias que debe poseer un servidor público en el desempeño del cargo conferido; el Analista de Compras Públicas no es la excepción, por lo que es de vital importancia actualizar dicha herramienta normativa a fin de responder a las necesidades de la Institución de cara a ser más eficaces y eficientes en la ejecución de los procesos de contratación.

Maximizar las capacidades del personal de contratación pública a través de la profesionalización: Desde la Unidad de Talento Humano y en estricto apego al Plan de Capacitación Anual debidamente aprobado por la Máxima Autoridad, es menester coordinar acciones a fin de mantener en constante actualización sobre normativa aplicable a los funcionarios del área de Compras Públicas de la Dirección Administrativa del GAD San Vicente; esto en aras de aportar fluidez a los procesos de contratación disminuyendo tiempos y por ende llegando oportunamente con el contingente institucional a la colectividad.

Estos resultados tienen particular enfoque hacia el recurso más valioso de toda organización: el Talento Humano, de ahí que (Chiavenato, 2009) define al talento humano así:

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre una persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

**Conocimiento:** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

**Habilidad:** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

**Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

**Actitud:** Se trata de saber hacer que

ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (p. 49)

Por su parte (Galindo Camacho, 2000) menciona que:

La Administración pública o privada, es un sistema, un todo, es decir, un conjunto integrado por recursos humanos, materiales y financieros, que a través de sus procedimientos operan en un ámbito determinado, teniendo como objetivo alcanzar los mejores índices de eficiencia.

Además, menciona que, en aras de alcanzar esa eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos determinados para la organización, un sistema administrativo tiene los siguientes componentes:

**Un Objetivo:** Es la finalidad de la administración, que en el caso de la pública consiste en la satisfacción adecuada de las necesidades colectivas. En la privada es la elaboración de los satisfactores de mejor calidad al más bajo costo.

**Insumos:** Recursos humanos, materiales y financieros. Indispensables tanto en la administración pública como privada.

**Producto:** Es la actividad de la administración pública transformada en servicios públicos o a través del beneficio colectivo, o el producto elaborado por una empresa con la participación de los elementos que la forman.

**Proceso:** Es la secuencia de etapas que son necesarias para lograr la transformación de los elementos que la forman.

**Personal:** Son los seres humanos que realizan la transformación de los otros elementos, siguiendo los pasos que señala el proceso a fin de alcanzar el objetivo propuesto.

**Medio Ambiente:** Está constituido por los factores físicos, psicológicos y sociales en los que se desarrolla la organización.

Es decir, a sabiendas que el Estado llega al cumplimiento de sus objetivos a través de sus Instituciones, son los servidores públicos los hacedores de esta premisa desde la trinchera de sus funciones, atribuciones y responsabilidades; por ende, contar con funcionarios debidamente capacitados y competentes tanto profesional como intrínsecamente es la bandera que ondea la eficiencia y la eficacia en el devenir diario de la Administración Pública.

La información científica de este estudio de caso fue limitada, siendo un obstáculo para la investigadora para recolectar información relacionada con la opinión de expertos a quienes se entrevistó, también es oportuno considerar que algunas instituciones son escépticas con la divulgación de información aun cuando se tenía la autorización para el desarrollo e investigación del estudio de caso. El presente trabajo tiene un impacto en el desarrollo académico sirviendo como base para futuras investigaciones.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Bajaña Oñate, K., & Fajardo Vaca, L. (2019). La contratación pública como herramienta de desarrollo económico en el Ecuador. *Mapa*, 126-144.
- BID, & OCDE. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Dávila Castillo et al. (2021). Transparencia y Control Social en la contratación pública en Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 385-391.

- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. Buenos Aires: Porrúa.
- Ghazzaoui, R. (2016). La ética pública y la transparencia como obligaciones constitucionales y valores frente a la corrupción. *Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas, Universidad Nacional del Nordeste*. Obtenido de <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfd/article/view/5220>
- López , A. D. (2018). Gestión del Talento Humano y la Calidad del Servicio público en la Provincia de Leoncio Prado. *Balance's. Tingo María*.
- Losada i Marrodán, C. (1999). *De burócratas a gerentes, Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maldonado, E., & Manrique, A. (2017). Gestión del talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. *Carácter*.
- Romero, L., & Salcedo, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *Signos*, 99-117.
- Salazar et al. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 8-18. doi:DOI:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.2>