



Estrategias laborales y desarrollo de competencias en servidores públicos: defensoría pública de Santa Elena

Work Strategies and Competency Development in Public Servants: Public Defender's Office of Santa Elena

Stratégies professionnelles et développement des compétences chez les agents publics : Défense publique de Santa Elena

Autores

✉ ¹ Lorena Nathali Solís Céleri 

¹ Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

Código JEL: H83, J24, M53, M54.

Citacion sugerida: Solís Céleri, L. N. (2026). Estrategias laborales y desarrollo de competencias en servidores públicos: defensoría pública de Santa Elena. *Revista ECA Sinergia*, 17(2), 79-87. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v17i2.8470

Recibido: 2026-05-29

Aceptado: 2026-07-06

Publicado: 2026-07-08

Resumen

El artículo analiza la relación entre las estrategias laborales y el desarrollo de competencias en los servidores públicos de la Defensoría Pública de Santa Elena, Ecuador. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Se aplicaron encuestas con escala de Likert a 10 servidores públicos y 100 usuarios, además de entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la institución. La confiabilidad de los instrumentos se verificó mediante el Alfa de Cronbach y la relación entre variables se analizó con el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy alta entre estrategias laborales y desarrollo de competencias, tanto en servidores como en usuarios. Asimismo, se confirmó que el liderazgo, la capacitación continua y la gestión articulada del talento humano inciden favorablemente en el fortalecimiento de competencias técnicas y transversales. Se concluye que la implementación de estrategias laborales integrales, contextualizadas a la realidad institucional, contribuye al mejoramiento del desempeño laboral y de la calidad del servicio público defensorial.

Palabras clave: Gestión del talento humano, Capacitación continua, Liderazgo organizacional, Servicio público, Desempeño laboral.

Abstract

The article analyzes the relationship between work strategies and competency development among public servants of the Public Defender's Office of Santa Elena, Ecuador. The research was conducted using a mixed-methods approach, with a non-experimental, cross-sectional design and a descriptive-correlational scope. Likert-scale surveys were administered to 10 public servants and 100 users, in addition to semi-structured interviews with institutional officials. The reliability of the instruments was verified using Cronbach's Alpha, and the relationship between variables was analyzed through Spearman's Rho coefficient. The results showed a very high positive correlation between work strategies and competency development, both among public servants and users. Likewise, it was confirmed that leadership, continuous training, and coordinated human talent management positively influence the strengthening of technical and transversal competencies. It is concluded that the implementation of comprehensive work strategies, contextualized to the institutional reality, contributes to improving job performance and the quality of the public defense service.

Keywords: Human talent management, Continuous training, Organizational leadership,

Résumé

L'article analyse la relation entre les stratégies professionnelles et le développement des compétences chez les agents publics de la Défense publique de Santa Elena, en Équateur. La recherche a été menée selon une approche mixte, avec un design non expérimental, transversal et de portée descriptive-corrélational. Des enquêtes utilisant une échelle de Likert ont été administrées à 10 agents publics et 100 usagers, complétées par des entretiens semi-structurés réalisés auprès de fonctionnaires de l'institution. La fiabilité des instruments a été vérifiée à l'aide de l'alpha de Cronbach, tandis que la relation entre les variables a été analysée au moyen du coefficient rho de Spearman. Les résultats ont mis en évidence une corrélation positive très élevée entre les stratégies professionnelles et le développement des compétences, tant chez les agents publics que chez les usagers. De même, il a été confirmé que le leadership, la formation continue et la gestion intégrée des ressources humaines exercent une influence favorable sur le renforcement des compétences techniques et transversales. Il est conclu que la mise en œuvre de stratégies professionnelles globales, adaptées à la réalité institutionnelle, contribue à l'amélioration de la performance professionnelle et de la qualité du service public fourni par la Défense publique.

Mots-clés: Gestion des ressources humaines ; formation continue ; leadership organisationnel ; service public ; performance professionnelle.



INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano es un eje estratégico para el fortalecimiento continuo de las instituciones públicas, especialmente si el servicio incide en el ejercicio de derechos fundamentales. Concretamente en el caso de la Defensoría Pública, la calidad en el patrocinio, la oportunidad de la atención y el conocimiento técnico de sus funcionarios van de la mano con el acceso efectivo a la justicia de personas que no disponen de los medios suficientes para contratar la defensa privada. En este sentido, el desarrollo de competencias laborales no es solamente una necesidad administrativa, sino que también sería una exigencia institucional de calidad relacionada con el servicio público y la tutela de derechos.

En el ordenamiento jurídico ecuatoriano, la Constitución de la República establece el deber del Estado de capacitar y formar de manera continua a las servidoras y servidores públicos (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Asimismo, la Ley Orgánica de la Defensoría Pública reconoce la especialización, formación continua y capacitación como medios necesarios para el cumplimiento de los fines institucionales (Ley Orgánica de la Defensoría Pública, 2021). Por tanto, el fortalecimiento de competencias en la Defensoría Pública se relaciona directamente con la profesionalización del personal, el desempeño laboral y la mejora continua de los servicios brindados a la ciudadanía.

Las estrategias laborales constituyen un conjunto de acciones previstas para conseguir una mejora de la productividad, la motivación, la formación y la ejecución de las personas que forman parte de una organización. En el caso de las instituciones públicas, estas estrategias deben estar alineadas a los objetivos institucionales, ordenamiento normativo y necesidades demandadas por la población (funcionarios y usuarios). Desde la literatura de la gestión del talento humano se afirma que el desempeño laboral no es exclusivo de los conocimientos técnicos, sino que también depende de las condiciones organizacionales que favorecen la enseñanza-aprendizaje, la motivación y la cooperación en grupos de trabajo (Castro & Delgado, 2020; Ramírez, 2023).

Estrategias laborales como el liderazgo efectivo cumple un papel relevante en el clima organizacional y en la conducta de los servidores públicos. El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar, motivar y promover cambios orientados al desarrollo personal e institucional, mientras que el liderazgo transaccional se apoya en sistemas de recompensas, reconocimientos y compensaciones vinculadas al cumplimiento de objetivos (Manosalvas et al., 2021; Murillo, 2020). En la función pública, ambos enfoques pueden ser complementarios, debido a que el primero promueve compromiso y sentido compartido, mientras que el segundo permite evaluar y reconocer los resultados del esfuerzo laboral.

La capacitación continua constituye otro componente esencial para la actualización de conocimientos, el desarrollo de competencias técnicas y el fortalecimiento de habilidades transversales. Medina et al. (2021) señalan que la capacitación laboral contribuye al mejoramiento empresarial e institucional, mientras que Pérez y Alfonso (2023) sostienen que los procesos formativos deben ser continuos y sistemáticos para lograr resultados superiores. En entidades que prestan servicios de justicia o defensa pública, la formación continua adquiere especial relevancia, porque se vincula con la defensa técnica, la comunicación con los usuarios, el desarrollo de audiencias, el seguimiento de causas y la solución de conflictos.

El desarrollo de competencias involucra la consolidación de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas orientadas a un ejercicio correcto de la función pública, con competencias que pueden ser técnicas, es decir, los conocimientos específicos sobre un determinado puesto; transversales, cuando se ejerce la comunicación, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y la resolución de problemas; y habilidades blandas, cuando facilitan una adecuada interrelación con usuarios y compañeros de trabajo (Lora et al., 2020). En consecuencia, la gestión por competencias resulta ser una estrategia apropiada para una adecuada mejora de la eficiencia y la eficacia organizacional.

La Defensoría Pública de Santa Elena presenta singularidades que justifican el análisis de esta problemática, entre ellas se encuentran el escaso número de funcionarios para atender requerimientos en distintos ámbitos jurídicos, la concentración de los procesos de gestión del talento humano en la matriz institucional de Quito, la carga de trabajo excesiva y la necesidad de capacitaciones en relación con las demandas planteadas por el personal. Todas estas características pueden influir en la productividad y motivación laboral, la redistribución de tareas y la percepción que obtienen los usuarios en torno a la calidad del servicio.

A partir de esta realidad, el problema de investigación se orientó a determinar de qué manera se relacionan las estrategias laborales con el desarrollo de competencias de los servidores públicos de la Defensoría Pública de Santa Elena. En correspondencia con ello, el objetivo general fue analizar la relación entre las estrategias laborales y el desarrollo de competencias en los servidores públicos de dicha institución.

Específicamente, se indagó acerca de la incidencia que ejerce el liderazgo, la capacitación continua y se identificó la forma de integración de las estrategias de gestión del talento humano con el propósito de potenciar las competencias transversales y técnicas. Con lo posteriormente expuesto, se buscó comprobar la hipótesis planteada, encontrando relaciones significativas entre las estrategias laborales con el desarrollo de competencias de los servidores públicos de la Defensoría Pública de Santa Elena.

METODOLOGÍA

El presente artículo se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando datos cuantitativos, obtenidos a partir de encuestas, y datos cualitativos, producto de entrevistas semiestructuradas. El trabajo estuvo diseñado bajo un diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables de estudio, sino que se las analizó en el contexto natural. La investigación fue de tipo transversal, obteniéndose datos en un único momento, con alcance descriptivo-correlacional, caracterizando las variables de estrategias laborales y desarrollo de competencias, con el fin de determinar la existencia o no de relación entre ambas.

La población institucional estuvo conformada por los servidores públicos de la Defensoría Pública de Santa Elena. Para la muestra interna se consideró a 10 servidores públicos, además, se incluyó una segunda población conformada por usuarios de la institución, definida a partir de los patrocinios y causas activas, a quienes se aplicó una encuesta con el propósito de conocer su percepción sobre la calidad del servicio, la asesoría recibida, los tiempos de atención y la necesidad de implementar estrategias de mejora.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la encuesta y la entrevista. Se establecieron dos cuestionarios estructurados con escala de Likert. El primer cuestionario se aplicó a servidores públicos y constó de 17 ítems en relación con liderazgo, capacitación, gestión del talento humano y competencias. El segundo se aplicó a 100 usuarios y constó de 11 ítems relacionados con la percepción de la atención, claridad de la información, asesoría, acompañamiento y satisfacción del servicio. Para complementar lo anterior se aplicaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la Defensoría Pública de Santa Elena a fin de ahondar en aspectos de: centralización administrativa, formación, liderazgo, carga laboral e incentivos.

El proceso metodológico estuvo estructurado a partir de una secuencia de fases. Como primera fase del estudio, se llevaron a cabo las correspondientes identificaciones de las variables de estudio y sus dimensiones básicas con las que se relacionan las estrategias laborales; el liderazgo; la capacitación continua; la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias.

En la segunda fase, se procedió a elaborar los correspondientes instrumentos de recolección de información directa dirigida a los servidores públicos y para los usuarios.

En la tercera fase, se aplicó colectivamente la realización de las encuestas y entrevistas al público participante seleccionado. Y en la cuarta fase se realizó el tratamiento correspondiente de la información cuantitativa obtenida, que se interpretó a su vez de forma complementaria con la información cualitativa obtenida.

Los datos cuantitativos fueron procesados a través de la aplicación Statistical Package for the Social Sciences - SPSS versión 25. La confiabilidad de los instrumentos se administró utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Para la comprobación de hipótesis se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, por ser una prueba adecuada para analizar la relación entre variables medidas mediante escala ordinal tipo Likert. La hipótesis general sostuvo que las estrategias laborales se relacionan significativamente con el desarrollo de competencias de los servidores públicos de la Defensoría Pública de Santa Elena. Las hipótesis específicas afirmaban que el liderazgo eficaz produce un impacto positivo sobre el desarrollo de competencias, que el aprendizaje permanente puede tener un efecto positivo sobre el desarrollo de competencias y que la fusión de estrategias de gestión del talento humano es capaz de incrementar el desarrollo de competencias y el desarrollo de habilidades.

RESULTADOS

Los resultados demostraron una correlación positiva muy elevada entre las variables de estudio: estrategias laborales y desarrollo de competencias en la Defensoría Pública de Santa Elena. El análisis validó la hipótesis general, así como las tres hipótesis específicas planteadas debido a que las variables de liderazgo, capacitación continua, gestión de talento humano y desarrollo de competencias fueron asociadas de manera significativa. La interpretación de los resultados se obtuvo en base a los datos cuantitativos obtenidos a través de cuestionarios realizados a los servidores públicos y usuarios, complementados con información cualitativa de las entrevistas semi-estructuradas.

Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, se los analizó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach. En la Tabla 1 se especifica la comprobación de la encuesta a los servidores públicos, la cual obtuvo un valor de 0.979 y la encuesta a los usuarios tuvo un valor de 0.972. Estos hallazgos nos indicaron una alta consistencia interna en los dos instrumentos, lo que posibilitó continuar con el procesamiento de los datos en el análisis estadístico.

Tabla 1.

Confiabilidad de los instrumentos aplicados

Instrumento	Participantes	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Encuesta a servidores públicos	10	17	0,979	Alta consistencia interna
Encuesta a usuarios	100	11	0,972	Alta consistencia interna

Nota: Resultados obtenidos mediante SPSS versión 25.

Correlación entre estrategias laborales y desarrollo de competencias

El análisis de la hipótesis general confirmó una correlación positiva muy alta entre las estrategias laborales y el desarrollo de competencias. En la encuesta aplicada a servidores públicos se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0,978, con significancia bilateral de 0,000. En la encuesta aplicada a usuarios se identificó un coeficiente de 0,975, con significancia bilateral de 0,000. En ambos casos, los resultados permitieron aceptar la hipótesis general, debido a que las estrategias laborales se relacionaron significativamente con el fortalecimiento de competencias en el contexto institucional estudiado.

Tabla 2.

Correlación entre estrategias laborales y desarrollo de competencias

Grupo	Variables correlacionadas	N	Rho de Spearman	Sig. bilateral	Interpretación
Servidores públicos	Estrategias laborales y desarrollo de competencias	10	0,978	0,000	Correlación positiva muy alta
Usuarios	Estrategias laborales y desarrollo de competencias	100	0,975	0,000	Correlación positiva muy alta

Nota: Resultados obtenidos mediante el coeficiente Rho de Spearman.

Correlaciones de las hipótesis específicas

En lo que respecta a la primera hipótesis específica, relativa al efecto del liderazgo en el desarrollo de las competencias y habilidades, se obtuvieron valores de correlación Rho de Spearman de 0,962 en servidores públicos y de 0,965 en usuarios. Estos valores comprobaron una relación positiva muy alta, y por tanto se puede confirmar que el liderazgo eficaz tiene una influencia positiva importante, muy probablemente en la motivación, la productividad y en el desarrollo profesional de los servidores. En este aspecto tanto el liderazgo transformacional, que se relaciona con la motivación, como el liderazgo transaccional que está relacionado con el reconocimiento y con los incentivos, constituyen elementos que refuerzan el desarrollo y desempeño institucional.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, referente a que la capacitación continua contribuye a mejoramiento de las competencias específicas, se verificó una correlación alta positiva en los servidores públicos siendo de 0.923 y la de los usuarios con un valor de 0.921. De acuerdo a estos coeficientes, se puede concluir con seguridad una relación significativa entre capacitación y desarrollo, de forma que, las evidencias permiten identificar la necesidad de desarrollar un plan sistemático de capacitación continua, con contenidos técnicos, jurídicos, tecnológicos y transversales, con sistemas de evaluación y retroalimentación.

De igual forma, la tercera hipótesis, relacionada con la integración de estrategias para gestión del talento humano, alcanzó una correlación positiva de 0.966 en servidores públicos y 0.876 en usuarios. Estos resultados también evidenciaron una correlación positiva muy alta, aunque ligeramente menor desde la percepción de los usuarios. La información obtenida permitió afirmar que la gestión articulada del liderazgo, la capacitación, la organización del trabajo, los incentivos no monetarios y la coordinación institucional contribuyó al desarrollo de competencias y a la mejora de la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Tabla 3.

Correlaciones de las hipótesis específicas

Hipótesis específica	Grupo	Rho de Spearman	Sig. bilateral	Interpretación
Liderazgo y desarrollo de competencias	Servidores públicos	0,962	0,000	Correlación positiva muy alta
Liderazgo y desarrollo de competencias	Usuarios	0,965	0,000	Correlación positiva muy alta
Capacitación continua y desarrollo de competencias	Servidores públicos	0,923	0,000	Correlación positiva muy alta
Capacitación continua y desarrollo de competencias	Usuarios	0,921	0,000	Correlación positiva muy alta
Gestión del talento humano y desarrollo de competencias	Servidores públicos	0,966	0,000	Correlación positiva muy alta
Gestión del talento humano y desarrollo de competencias	Usuarios	0,876	0,000	Correlación positiva muy alta

Nota: Resultados obtenidos mediante el coeficiente Rho de Spearman.

Liderazgo y motivación laboral

En relación con el liderazgo, el 50 % de los servidores estuvo de acuerdo y el 40 % totalmente de acuerdo en que un buen liderazgo influye en su productividad laboral. La misma distribución se observó respecto a la afirmación de que el liderazgo motiva el desarrollo de habilidades. Además, el 70 % estuvo totalmente de acuerdo en que los trabajos realizados fuera del horario habitual de trabajo pudieran ser reconocidos con incentivos adicionales.

A partir de estos resultados se puede demostrar que los servidores valoran el liderazgo transformacional, el cual se entiende como la motivación, la guía y el acompañamiento, y también el liderazgo transaccional, el que se expresa a partir

de reconocimientos, compensaciones o incentivos no necesariamente económicos. Las entrevistas coinciden al confirmar que en la institución se aplican ciertas prácticas de reconocimiento, como compensaciones en días de descanso por turnos o jornadas adicionales y reconocimientos institucionales; no obstante, la aplicación de estas prácticas depende de los procesos de aprobación centralizados, así como de la coordinación con matriz.

Capacitación continua y competencias

La capacitación apareció como una dimensión crítica. Solo el 40 % de los servidores indicó estar de acuerdo con que se realizan capacitaciones continuas para fortalecer el desarrollo y competitividad del personal, mientras que el 60 % se mantuvo neutral. Respecto a si las técnicas de capacitación son adecuadas para desarrollar habilidades y competencias, el 40 % estuvo de acuerdo, el 40 % neutral y el 20 % en desacuerdo.

La información cualitativa facilitó la interpretación de resultados. Los entrevistados afirmaron que existen cursos y talleres que son ofertados por la Escuela Defensorial y la Escuela de la Función Judicial, sobre todo modalidad virtual; no obstante, estos cursos y talleres no siempre responden a los horarios, a las necesidades específicas de los funcionarios. También se indicó que existe gran cantidad de capacitaciones las cuales no son obligatorias, así como que no todas las capacitaciones prácticas aplican evaluaciones post-capacitación con el fin de evaluar las competencias prácticas adquiridas.

Gestión del talento humano y calidad del servicio

La integración de un liderazgo efectivo y la formación continua fue altamente valorada; estando un 50% de los servidores de acuerdo y un 50% totalmente de acuerdo en que la conjunción de estas dos estrategias favorece el desarrollo de habilidades y la satisfacción profesional en el trabajo. Al igual que el 70% estuvo totalmente de acuerdo en que un plan de formación continua favorecería el rendimiento individual y grupal; y el 70% afirmó que los incentivos favorecerían un clima laboral positivo y mejores niveles de producción.

Desde la perspectiva de los usuarios, se lograron identificar fortalezas y áreas de mejora. En total, el 71 % consideró buena la asesoría recibida por parte del defensor público y el 23 % la calificó como muy buena. Asimismo, el 55 % valoró como buena la claridad y la precisión de la información recibida y el 42 % la valoró como muy buena. Sin embargo, el 44 % consideró malo el tiempo de espera para ser atendido y el 38 % consideró muy mala la difusión de servicios y puntos de atención. Estos resultados parecen sugerir que el conocimiento técnico del personal es bien valorado, pero son persistentes los problemas relacionados directamente con la gestión del tiempo, las comunicaciones institucionales y la correspondiente capacidad operativa.

Tabla 4.

Correlaciones de las hipótesis específicas

Grupo	Indicador relevante	Resultado destacado	Implicación para la gestión
Servidores	Buen liderazgo influye en productividad	50 % de acuerdo 40 % totalmente de acuerdo	Fortalecer liderazgo transformacional
Servidores	Actividades fuera de horario deben ser reconocidas	70 % totalmente de acuerdo	Formalizar incentivos y compensaciones no monetarias
Servidores	Existencia de capacitación continua	60 % neutral	Diseñar plan anual sistemático y pertinente
Servidores	Plan de capacitación fortalecería desempeño	70 % totalmente de acuerdo	Implementar formación técnica y transversal
Usuarios	Asesoría proporcionada por defensor público	71 % buena y 23 % muy buena	Mantener actualización técnica
Usuarios	Tiempo de espera para ser atendido	44 % malo	Optimizar gestión de turnos y distribución de carga
Usuarios	Difusión de servicios y puntos de atención	38 % mala	Mejorar comunicación externa y orientación ciudadana

Nota: Síntesis de resultados descriptivos obtenidos de las encuestas aplicadas.

En resumen, los resultados determinaron que las hipótesis planteadas fueron válidas, aunque la interpretación tiene un carácter necesariamente restrictivo, ya que todo lo relativo al instrumento aplicado a los servidores de la institución constituye una pequeña muestra, pues se consideró la institución a nivel provincial. Pese a esto, la convergencia entre los datos cuantitativos y la información obtenida de los cuestionarios reforzó la validez interna del análisis y reafirmó la oportunidad de plantear un conjunto de estrategias laborales para la gestión del talento humano en la Defensoría Pública de Santa Elena.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de la investigación manifiestan que el desarrollo de las competencias en la Defensoría Pública de Santa Elena está correlacionado con el liderazgo efectivo, la formación continua, la valoración del desempeño y la coordinación institucional. La relación positiva muy alta que existe entre las estrategias laborales y el desarrollo de competencias permite afirmar que la gestión del talento humano no se reduce a un proceso administrativo, sino que se convierte en una herramienta institucional que influye en el desempeño laboral y la calidad del servicio público defensorial.

Estos resultados van acordes con lo estudiado por Espinoza (2019), quien concluyó que la mejora del servicio de la defensa pública, exige comunicación interinstitucional, formación continua, y el fortalecimiento de las competencias de los defensores públicos. En la Defensoría Pública de Santa Elena, la debilidad se manifiesta en la centralización de los procesos de talento humano en la matriz institucional, lo que limita la posibilidad de tomar decisiones a tiempo acorde a las necesidades provinciales, ya sea en la carga de trabajo que presentan, la capacitación del personal y los incentivos a aplicar. De esta forma, el desarrollo de las competencias no depende únicamente de la formación de los servidores públicos, sino también de las condiciones organizacionales que permiten aplicar esas competencias en la prestación del servicio.

En cuanto al liderazgo, los resultados avalan que es necesario recurrir a los enfoques transformacionales y transaccionales. En este sentido, el primero permite motivar, instruir y generar sentido de pertenencia, y el segundo deja espacios para identificar esfuerzos adicionales en el contexto laboral, donde existen turnos, audiencias fuera de horario de trabajo y alta exigencia por parte de los usuarios y la población de referencia. Esta interpretación también coincide con Olivar (2022) o Mendoza et al. (2021), los cuales relacionan el liderazgo con la efectividad institucional y el desempeño laboral en entidades relacionadas con el sistema judicial.

La formación continua se presenta como un elemento clave para el aprendizaje competencial. Si bien existen ofertas formativas institucionales, los resultados sugieren que estos no se encuentran en un plan anual, sistemático, obligatorio, evaluable y adaptado a las verdaderas necesidades de la institución. Esta realidad coincide con lo expuesto por Medina et al. (2021), quienes se refieren a la formación laboral como herramienta de mejora institucional, pero también con el artículo de Pérez y Alfonso (2023), ya que estos autores insisten en la necesidad de que los procesos formativos se configuren como procesos ininterrumpidos y sistemáticos para alcanzar mejores resultados. Entonces, la formación continua en una entidad defensorial no debe limitarse a la oferta de formación, sino al desarrollo continuo de competencias técnicas/técnicas de litigación, competencias relacionadas con la atención a personas usuarias, la actualización de normativa, la gestión de audiencia, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, etc.

La asesoría jurídica, entendida desde la apreciación de los usuarios encuestados, quienes recibieron el servicio proporcionado por defensores públicos, fue valorada positivamente. Si bien los tiempos de demora para la atención y la difusión de los servicios fueron considerados como aspectos susceptibles de mejora, tal hallazgo permite percibir a la problemática no solo con un foco exclusivo en el conocimiento técnico existente por parte de los funcionarios, sino a la gestión del servicio. Esto permite entender que las competencias profesionales necesarias para llevar a cabo el servicio se ven acompañadas de los procesos de la organización, distribución de funciones, satisfacción ciudadana, retroalimentación y mejora continua.

En este sentido, el presente estudio permite deducir que las competencias técnicas son importantes para ejercer una buena defensa pública, pero no son suficientes si no las complementamos con competencias transversales y habilidades sociales o blandas. Una buena comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la gestión del tiempo o la resolución de conflictos son elementos

imprescindibles para ofrecer una atención clara, respetuosa y eficiente con el público. La interpretación que se ha hecho de los resultados coincide con la expuesta por Lora et al. (2020), quienes entienden la gestión por competencias como una estrategia de mejora de la eficacia y de la eficiencia de la organización.

A partir de los resultados obtenidos, se plantea la necesidad de implementar un plan de desarrollo integral del talento humano en la Defensoría Pública de Santa Elena en cuatro líneas de acción. La primera sería el fortalecimiento de competencias técnicas mediante un ciclo de cursos de argumentación jurídica, litigación oral, de actualización normativa, derecho penal, derecho social, el uso de las plataformas institucionales, y el de gestión de causas.

La segunda línea sería la de desarrollo de competencias generales; la tutela de talleres de comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, atención a los usuarios, y la gestión de situaciones de estrés en el trabajo.

La tercera línea, consiste en reforzar el liderazgo institucional a través de talleres de liderazgo transformacional, reuniones periódicas de coordinación, reconocimiento de buenas prácticas y mecanismos transparentes de compensación no económica. La cuarta línea se refiere a la calidad del servicio y propone mejorar los tiempos de atención, actualizar los mecanismos de medición de satisfacción de los usuarios, reforzar la difusión de los servicios y coordinar con la Dirección de Talento Humano Matriz para aplicar las políticas institucionales adaptadas a la realidad provincial.

Estas acciones no exigen urgentemente una modificación estructural, aunque sí requieren modificación progresiva, seguimiento y control, además de la incorporación de diferentes indicadores mensuales de formación, satisfacción, asistencia a los cursos, evaluación de la formación, cargas de audiencias y distribución de actividades, para poder generar información de calidad para la toma de decisiones.

La limitación más importante del estudio se basa en el tamaño institucional de la muestra, dado que la Defensoría Pública de Santa Elena tiene un número limitado de servidores. Si bien se trabajó con la totalidad de personal de esta institución, así como también con la percepción de 100 usuarios, es posible que los resultados obtenidos deban interpretarse dentro del contexto provincial concretamente estudiado. En ese sentido, futuros estudios podrían buscar ampliar el análisis a otras provincias, comparar modelos de gestión entre las direcciones provinciales, o bien añadir indicadores institucionales sobre productividad, carga procesal o satisfacción ciudadana.

CONCLUSIÓN

Las estrategias laborales están relacionadas directamente con el desarrollo de competencias de los funcionarios y trabajadores de la Defensoría Pública de Santa Elena, Los resultados que han sido analizados establecieron que el liderazgo, la formación continua y la gestión del talento humano son factores importantes para mejorar el rendimiento laboral, la productividad institucional y la calidad del servicio público defensorial.

La efectividad del liderazgo contribuye de manera significativa al desarrollo de competencias técnicas y competencias transversales, así como en la motivación laboral. La combinación de estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional favorece al compromiso institucional, a la orientación al desempeño y al reconocimiento de esfuerzos adicionales, en particular en contextos organizacionales en donde la carga de trabajo sea elevada y los recursos humanos sean restringidos.

La formación continua es una necesidad primordial para la propia institución. Tal y como se ha manifestado en los resultados, se identifica la necesidad de contar con un plan anual de capacitación y formación continua, más estructurado, pertinente, evaluable y que se integre dentro de la realidad laboral del personal. La evaluación posterior a los procesos de capacitación y la correspondiente retroalimentación deben caracterizarse como elementos necesarios para la comprobación del fortalecimiento de competencias.

La calidad del servicio defensorial no solo está relacionada con el saber jurídico de los servidores públicos, sino con el desarrollo de las competencias transversales incluidas la comunicación efectiva, trabajo en equipo, empatía, el manejo del tiempo, la resolución de conflictos, etcétera. Por ello, debe considerarse al fortalecimiento de competencias como un proceso de desarrollo profesional completo orientado a la mejora del desempeño interno como a la garantía de la satisfacción del usuario.

Por último, se concluye que la coordinación interinstitucional entre la Dirección Provincial de Santa Elena y la matriz de talento humano en Quito es necesaria para llevar a cabo políticas de capacitación, compensación, evaluación y de mejora continua que estén en coherencia con la realidad territorial de la Defensoría Pública, fortaleciendo así la gestión institucional y, a la vez, aportando a una atención más eficaz, más oportuna y de calidad a la ciudadanía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador (Vol. Registro Oficial 449). Montecristi, Manabí, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). Ley Orgánica de Servicio Público. Registro Oficial.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Ley Orgánica de la Defensoría Pública. Quinto Suplemento del Registro Oficial No.452.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Defensoría Pública del Ecuador. (2020). Plan estratégico institucional 2020-2025. https://www.defensoria.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/pei_2020_2025.pdf
- Espinoza, J. (2019). Propuesta de mejora del servicio de Defensa Pública de la Dirección Distrital de Ancash, 2018. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38501>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Manosalvas, L., Tobanda, A., Manosalvas, C., & Quevedo, D. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso Provincia de Pastaza. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 1-17. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1393>
- Medina, B., Palacios, W., & Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Revista Boletín Redipe*, 10(6), 305-317. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i6.1327>
- Mendoza, P., Cruz, K., Rezabala, Y., & Saltos, W. (2021). Aspectos fundamentales que inciden el desempeño laboral. Caso: Consejo de la Judicatura de la Provincia de Manabí, Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(1), 111-125. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588566096009/588566096009.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2023). Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/AM-MDT-2023-062-SSRO30912052023.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2022). Plan nacional de formación y capacitación del sector público 2022-2025. IAEN. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/3-Plan-Nacional-de-Formacion-y-Capacitacion-2022-2025_V3.pdf
- Murillo, R. (2020). Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. Universidad del Rosario. Bogotá: Repositorio Institucional E-docUR. https://doi.org/10.48713/10336_30221
- Olivar, J. (2022). Liderazgo transformacional en la función de la gerencia visionaria en el Poder Judicial. *Revista Científica Gerens*, 10(10), 70-79. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rgerens/article/view/1867>
- Pérez, K., & Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9671717>
- Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>