

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO BAJO UN
ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

AUTORA:

NARY ALEXANDRA VELASCO CARRILLO

DIRECTOR:

MST. LEIBNIZ SATAMA

Quito, Septiembre 2012

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Septiembre del 2012

(f) _____
Srta. Alexandra Velasco C.

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo por brindarme la información pertinente para realizar esta investigación y de manera muy especial a mi prima Ing. María Luisa Carrillo Ríofrío quien me prestó su ayuda constante a lo largo de la elaboración de la presente Tesis.

En igual forma hago ostensible mi agradecimiento a mi director de tesis Mst. Leibniz Satama por haberme orientado y apoyado diligentemente con sus aportes maestros y constantes hasta concluir la elaboración de este trabajo de investigación.

No puedo dejar de reconocer el apoyo incondicional de toda mi familia y por sobre todo el de mi tía la Dra. Aída Carrillo, quien ha sido como una segunda madre para mí y ha estado conmigo en todo momento.

Finalmente, mi fraternal y amistoso reconocimiento a mi inseparable y entrañable amiga Gabriela Jurado R, amiga que ha estado en los buenos y en los malos momentos te quiero mucho.

Alexandra Velasco C.

Dedicatoria

La presente tesis dedico primero a Dios, a mi Virgen del Quinche y a mis padres.

Dios gracias por darme la oportunidad de vivir, de regalarme días buenos y malos que han sido los que me han hecho crecer como persona y me han dado la fortaleza para luchar y alcanzar mis sueños. Gracias por darme la mano cuando sentí caer porque tú me diste la fuerza y la fe para levantarme y continuar. Gracias También por darme a mis padres la razón y el motor de mi vida y por permitirme compartir esta felicidad junto a ellos.

Virgencita del Quinche, gracias por ser mi madre protectora a quien siempre acudí en momentos difíciles y a quien siempre agradeceré por esos momentos de felicidad.

Gracias queridos padres por su apoyo, sus enseñanzas y valores porque sin ustedes no lo hubiera logrado, me alentaron con sus palabras las que siempre me dieron la seguridad y la confianza de que lo lograría.

Papí, siempre con tu carácter fuerte me demostraste que la constancia y la fuerza de voluntad eran las razones principales para cumplir lo que deseaba y no te equivocaste este triunfo también es para tí.

Mamá, Gracias por ser madre, amiga y compañera... Por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles y también en los momentos de felicidad, gracias porque jamás me has dejado sola en las buenas y en las malas siempre estaremos juntas con la bendición de Dios, te amo.

Finalmente una dedicatoria a un ser especial en mi vida que se que desde el cielo no ha dejado de cuidarme mi abuelita querida, mi Manuelita, se que le gustaria estar en cada triunfo de sus hijos y de sus nietos pero sé que desde el cielo estará feliz por vernos triunfar.

Alexandra Velasco C.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo presentar el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño bajo un enfoque de Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

La razón principal de la presente investigación se debe a que en la actualidad el talento humano se encuentra sujeto a nuevos cambios, la implementación del Modelo por Competencias es uno de estos cambios. Los modelos tradicionales de Evaluación del Desempeño se sujetaban solamente a evaluar las actividades que realizaba el empleado en su puesto de trabajo; el Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias tiene la ventaja que no se rige solo en evaluar una parte pequeña de todo lo que se debe evaluar en el desempeño de los empleados, este modelo va más allá ya que evalúa tres componentes principales que son las actividades esenciales, conocimientos y habilidades, es decir, toma en cuenta todos los factores que permiten que un empleado desarrolle su trabajo de una manera eficaz o ineficiente. La ventaja también de este modelo es que nos muestra que después de su aplicación podemos capacitar al personal para que los errores en sus actividades asignadas puedan ser controladas y mejoradas.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, se ha encontrado cierta deficiencia en el manejo del talento humano ya que no posee un Modelo de Evaluación del Desempeño bien estructurado, es por eso que al personal no se le está evaluando correctamente, razón por la cual no se puede determinar los errores que se están dando en sus actividades y como se podría resolver dichos errores.

Esta propuesta se encuentra diseñada bajo la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales ya que al ser una empresa pública debe regirse a la normativa que presente este órgano de control en el área laboral. Se ha buscado implementar este sistema bajo parámetros en donde la evaluación al personal se pueda realizar de una manera rápida y con resultados claros. Al ser una institución autónoma el Gobierno Provincial de Chimborazo tiene la potestad de elegir su propio sistema de Evaluación

del Desempeño sin salirse del contexto que aplica la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público) y sus normativas.

Este diseño de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Gobierno Provincial de Chimborazo, será aplicado a los empleados mediante tres formularios en el primer formulario se evaluarán las actividades esenciales del puesto de trabajo tomando en cuenta las más relevantes, en el segundo formulario se evaluarán los conocimientos y en el formulario tres se evaluarán las destrezas que posea el empleado. Los componentes a evaluar como actividades esenciales, conocimientos y habilidades, se encuentran establecidos en los perfiles de exigencia de cargos que han sido proporcionados por el Gobierno Provincial de Chimborazo. Adicionalmente se ha implementado un formulario de atención al usuario el cual será de uso externo ya que si existiera una queja por parte del ciudadano este será tomada en cuenta al momento de evaluar.

Los resultados de las evaluaciones no servirán para determinar qué factores se deben tener en cuenta para mejorar la eficiencia y eficacia en la entrega de los productos o servicios a la ciudadanía y para mejorar internamente dando mayor valor y preocupación al talento humano ya que son ellos el motor de la institución.

ÍNDICE GENERAL

Declaratoria de Responsabilidad.....	I
Agradecimiento.....	II
Dedicatoria.....	III
Resumen Ejecutivo.....	V

CAPÍTULO I

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

1.1 Competencias concepto.....	1
1.2 Características de las competencias.....	2
1.3 Componentes de las competencias.....	2
1.4 Beneficios de las competencias.....	4
1.5 Niveles de las competencias.....	5
1.6 Tipos de competencias.....	6
1.6.1 Competencias Técnicas o de Conocimiento.....	6
1.6.2 Competencias Personales.....	6
1.7 Modelo de Iceberg de competencias gerenciales.....	7
1.8 La Gestión del Talento Humano por competencias.....	9
1.8.1 Razones que justifican la aplicación del modelo de competencias en la Gestión del Talento Humano.....	10
1.8.2 Los tres Sistemas más importantes de Motivación Humana según David Mc Clelland.....	12
1.8.3 Subsistemas de Recursos Humanos.....	14
1.8.4 Contratación.....	24
1.8.5 Capacitación y desarrollo.....	24
1.9 Evaluación de Desempeño bajo el enfoque de competencias.....	25
1.9.1 Etapas para la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias.....	28
1.9.2 Importancia del desarrollo de la Gestión por Competencias.....	31
1.9.3 Características de la Evaluación del Desempeño por competencias.....	31

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

2.1	Antecedentes históricos.....	33
2.1.1	Creación de los Consejos Provinciales.....	33
2.2	Reseña histórica del Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo.....	36
2.3	¿Quién es el Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo?.....	37
2.3.1	Logo del Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo.....	37
2.3.2	Misión.....	38
2.3.3	Visión.....	38
2.3.4	Objetivos institucionales.....	38
2.3.5	Autoridades del Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo.....	40
2.4	Base Legal.....	42
2.5	Estructura Organizativa.....	44
2.5.1	Manual de Gestión Estratégica por Procesos.....	45
2.6	Proyectos destacados del Estructura Organizativa Gobierno Autónomo descentralizados de la provincia de Chimborazo.....	46

CAPÍTULO III

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

3.1	Reseña Histórica de la Gestión del Talento Humano en el sector público ecuatoriano.....	50
3.2	Reseña histórica de la base legal de la Gestión del Talento Humano.....	54
3.3	Análisis de la Ley de Modernización del Estado, privatizaciones y prestación de servicios públicos.....	55

3.4	Análisis de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (L.O.S.C.A) y la Ley Orgánica de Servicio Público (L.O.S.E.P).....	58
3.5	Análisis del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización (C.O.O.T.A.D).....	61

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

4.1	Unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional.....	62
4.1.1	Misión.....	62
4.1.2	Visión.....	62
4.1.3	Objetivo General.....	63
4.1.4	Objetivos estratégicos.....	63
4.2	Funciones de Unidad del Talento Humano y Fortalecimiento Institucional.....	63
4.3	Administración del Talento Humano.....	66
4.4	Árbol de problemas.....	69
4.5	Diagrama de Ishikawa.....	70
4.6	Análisis FODA.....	72
4.7	Matriz EFE y EFI.....	74
4.7.1	Matriz EFI.....	75
4.7.2	Matriz EFE.....	76
4.8	Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.....	78
4.8.1	Subsistema de Planificación de Talento Humano.....	79
4.8.2	Subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de cargos.....	79
4.8.3	Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.....	82
4.8.4	Subsistema de Capacitación y Desarrollo del personal.....	84
4.8.5	Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	85

CAPÍTULO V

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

5.1	Introducción.....	89
5.2	Objetivos.....	90
5.3	General.....	90
5.4	Específicos.....	90
5.5	Justificación.....	91
5.6	Fines y Principios SEDEC-CH.....	92
5.6.1	Fines.....	93
5.6.2	Principios.....	93
5.7	Descriptor y perfiles de puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo.....	94
5.8	Características generales del Sistema para la Evaluación del Desempeño por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo (SEDEC-CH).....	97
5.9	Formularios para la Evaluación del Desempeño por competencias.....	99
5.9.1	Formulario SEDEC-CH-01.....	99
5.9.2	Formulario SEDEC-CH-02.....	102
5.9.3	Formulario SEDEC-CH-03.....	103
5.9.4	Tabla resumen de Formularios.....	105
5.9.5	Reducción de puntos por quejas y denuncias de los usuarios.....	106
5.10	Matriz general de resultados de la Evaluación del Desempeño por competencias.....	108
5.11	Efectos de la Evaluación del Desempeño por competencias.....	110
5.12	Responsables de la aplicación del SEDEC-CH.....	111
5.13	Metodología para la aplicación del sistema en base a la Norma Técnica para la Evaluación del Desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales.....	111
5.14	Determinadores de los Indicadores e instrumentos de evaluación.....	111
5.15	Difusión del SEDEC-CH.....	112
5.16	Entrenamiento Evaluados y Evaluadores.....	112
5.17	Análisis de resultados de la evaluación.....	112
5.18	Plan de incentivos.....	113
5.19	Retroalimentación y seguimiento.....	113

5.20 Presupuesto de operación del sistema para la Evaluación del Desempeño por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo.....	113
5.20.1 Presupuesto General.....	113
5.20.2 Presupuesto desglosado para los talleres de determinación de indicadores e instrumentos de evaluación.....	115
5.20.3 Presupuesto desglosado para los talleres de difusión.....	116
5.20.4 Presupuesto desglosado para los talleres de entrenamiento.....	117

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	118
Recomendaciones.....	120
Bibliografía.....	121
Anexos.....	125

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1: Niveles de las Competencia.....	5
Gráfico No. 2: Modelo de ICEBERG.....	7
Gráfico No. 3: Teoría de McClelland.....	12
Gráfico No. 4: Etapas de Selección de Personal.....	16
Gráfico No. 5: Elementos esenciales de la Selección de Personal.....	17
Gráfico No. 6: Modelos Tradicionales VS Modelo de Gestión por Competencias.....	27
Gráfico No. 7: Porcentajes Evaluación del Desempeño.....	88

INDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Número de cargos a nivel administrativos Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.....	67
Tabla No. 2: Unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional.....	68
Tabla No. 3: Análisis FODA.....	74
Tabla No. 4 Matriz EFI.....	75
Tabla No. 5 Matriz EFE.....	77
Tabla No. 6 Escala de Remuneración Nivel Jerárquico Superior.....	81
Tabla No. 7 Escala de Remuneraciones de 20 grados.....	82
Tabla No. 8: Cronograma de Evaluación del Desempeño Gobierno Provincial de Chimborazo.....	86
Tabla No. 9: Descriptores de Puestos Gobierno Provincial de Chimborazo.....	94
Tabla No. 10 Ponderación de puntaje total por categorías de evaluación.....	98
Tabla No. 11 Calificación alcanzada formulario SEDEC-CH 01.....	100
Tabla No. 12 Calificación alcanzada formulario SEDEC-CH 02.....	102
Tabla No. 13 Calificación alcanzada formulario SEDEC-CH 03.....	104

CAPITULO I

GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

1.1 Competencias Concepto

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.¹

Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

¹ FITT David, *“Remuneración basada en competencias: ¿Qué significa eso?”*, 1996; Organización Internacional del Trabajo, p 5.

1.2 Características de las competencias

Transferibilidad: Esta característica nos indica que la persona al tener una competencia desarrollada, sus efectos se debe reflejar en todos y cada uno de los contextos de vida en los que se desarrolla la persona, como su trabajo, familia, universidad y todos los espacios sociales en los que participa.

Disfrute y Gozo: Hace referencia directa a la satisfacción personal que debe sentir el individuo cuando manifiesta su competencia, no solo es eficaz en su competencia sino que también le produce placer realizarla.

Éxito: Hace mención a que los resultados y consecuencias de las competencias manifestadas debe estar ubicadas dentro de una variable promedio de éxito y excelencia, las competencias marcan una diferencia notoria con los resultados del colaborador promedio.

1.3 Componentes de las competencias

Los componentes de las competencias son:

- ❖ Saber
- ❖ Saber hacer
- ❖ Saber estar
- ❖ Querer hacer
- ❖ Poder hacer

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de

carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, y deben interactuar entre sí.

Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.²

² DELGADO, Ileana y CONRADO, Roxana, Gestión por Competencias, 26 de julio 2006, http://www.wikilearning.com/monografia/competencias_un_nuevo_reto-gestion_por_competencias/15976-2.

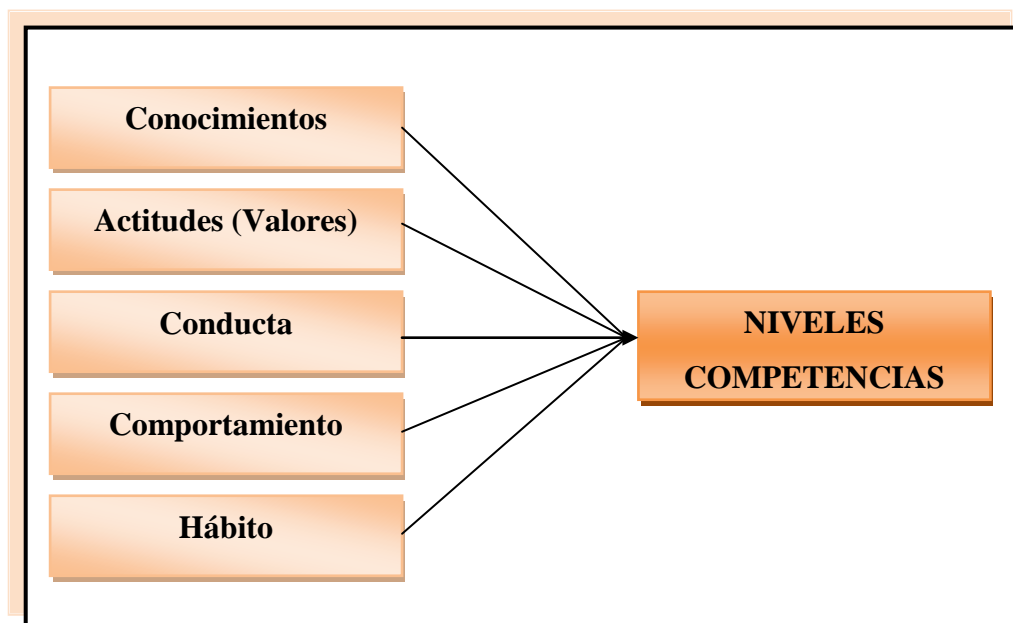
Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

1.4 Beneficios de las competencias

- ❖ Canalizan el desempeño individual y del equipo en la consecución de la visión de la organización
- ❖ Clarifican los estándares para llegar a un alto desempeño
- ❖ Facilitan los procesos de retroalimentación. Entre líder y sus colaboradores
- ❖ Suministran herramientas prácticas para el crecimiento personal y laboral
- ❖ Apoyan la toma de decisiones estratégicas
- ❖ Posibilitan el aumento de la productividad del colaborador en su rol, sin ir en decrecimiento en su calidad de vida
- ❖ Permiten la focalización del talento humano en las metas de la organización.

1.5 Niveles de las competencias

GRAFICO No. 1: NIVELES DE LAS COMPETENCIAS



Fuente: Dr. Gonzales Carlos, “Competencias Gerenciales”, 2007

Elaborado por: La autora

- ❖ **Conocimientos:** Conjunto de datos e información de algo
- ❖ **Actitudes (Valores):** Son determinadas por los valores y consisten en posiciones que tenemos con respecto a algo
- ❖ **Conducta:** Luego de tomar una actitud, tomamos una acción determinada
- ❖ **Comportamiento:** Es cuando decidimos que una conducta se convierte en una acción ante algo
- ❖ **Hábito:** Se da cuando la conducta o acción forma parte de nuestros rasgos de personalidad y se torna en algo inherente a nosotros, que ya no requerimos meditar

1.6 Tipos de Competencias

1.6.1 Competencias Técnicas o de Conocimientos:

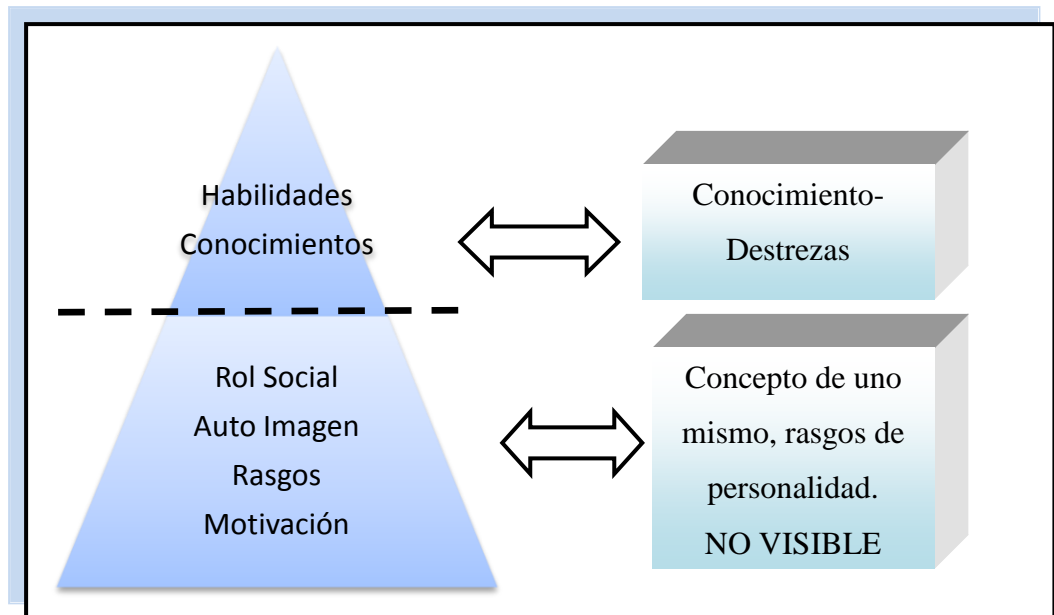
Son conjunto de conocimientos que se asimilan en algún lugar como en un aula de clase este tipo de competencias son de carácter estratégico para la empresa.

1.6.2 Competencias Personales

Es el grupo de competencias que está conformado con: las conductas, actitudes que conforman las destrezas que van a determinar nuestros rasgos de personalidad como la capacidad de liderazgo, vocación de motivador, etc.

1.7 Modelo de iceberg de competencias gerenciales

GRAFICO No. 2: MODELO DE ICEBERG



Fuente: Alles Martha, *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*, 2006

Elaborado por: La autora

Habilidades y Conocimientos: Estas características son necesarias pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente, son los más observables pero los menos profundos. Las habilidades son las cosas que las personas hacen bien y el conocimiento es lo que una persona sabe sobre un tema específico

Realmente las características que hacen la diferencia se encuentran por debajo del agua. Son las que generan motivación y aseguran el éxito de una persona.

Rol social, auto imagen, rasgos, motivación: Estas características son las más profundas y las menos observables pero dirigen y controlan en gran medida la conducta superficial. El rol social y la autoimagen existen en un nivel consciente; los

rasgos y las motivaciones existen debajo de la superficie, más cerca del núcleo de la persona.

- ❖ El rol social es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como ser un líder.
- ❖ La autoimagen es la visión que los individuos tienen de sí mismos. Refleja la identidad.
- ❖ Los rasgos son características duraderas de las personas. Reflejan la manera como tendemos a describir a las personas como por ejemplo la confiabilidad. Estas características son conductas habituales mediante las cuales reconocemos a las personas.
- ❖ Las motivaciones son pensamientos y preferencias inconscientes que conducen y orientan al individuo a cumplir una meta o un deseo, por ejemplo los deseos de mejorar o de superación.

Debemos tomar en cuenta que es necesario distinguir los diferentes niveles ya que estas tienen consecuencias significativas para la planificación de los recursos humanos. Los niveles más altos habilidades y conocimiento, suelen ser más fáciles de adquirir y desarrollar, mientras que aquellos que se encuentran debajo de la superficie son más difíciles.

Como resultado, tiene más sentido reclutar o seleccionar en función de esas competencias profundamente arraigadas, que entrenar personas para que las adquieran en el corto plazo. Sin embargo, es posible desarrollarlas durante un periodo de tiempo más largo al planificar caminos para el desarrollo de carrera y cambios de puestos para las personas, dándoles la oportunidad de desarrollar características que serán importantes en el futuro, para cargos más altos. Además, cuanto más complejo sea el puesto o el rol, más probabilidades hay que el mejor desempeño esté conducido por las características encontradas en los niveles más

bajos del iceberg que por las habilidades y conocimientos relacionados con la tarea que se encuentran en el tope. Por lo tanto, seleccionar sobre la base de las calificaciones o habilidades no ayudará a elegir a los individuos que tendrán los mejores desempeños para estos puestos.

1.8 La Gestión del Talento Humano por competencias

La gestión de talento humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilita al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas.³

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas de la organización. La Gestión de Talento Humano garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. La Gestión por Competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Muchas empresas a nivel mundial, han incorporado la Gestión de Talento Humano basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Estos esfuerzos se encuentran en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender, de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

³ ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias: el diccionario*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2002, p 19-23.

Esta aplicación del enfoque de competencias comprende las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización como: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

1.8.1 Razones que justifican la aplicación del modelo de competencias en la Gestión de Talento Humano

En la actualidad los mercados son más competitivos y complejos e imponen nuevas tendencias a las organizaciones y que necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Esto exige a las empresas que se realicen reestructuraciones internas en la Gestión del Talento Humano.

Las organizaciones del futuro se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo. En la actualidad las decisiones estratégicas de estas empresas están necesariamente vinculadas con la reestructura de sus programas de Gestión de Talento Humano, es por eso que el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez el modelo de competencias permite integrar todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Talento Humano (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.).

La aplicación de la Gestión por Competencias, ofrece un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. El punto acertado de este enfoque es que permite al talento humano de una empresa lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

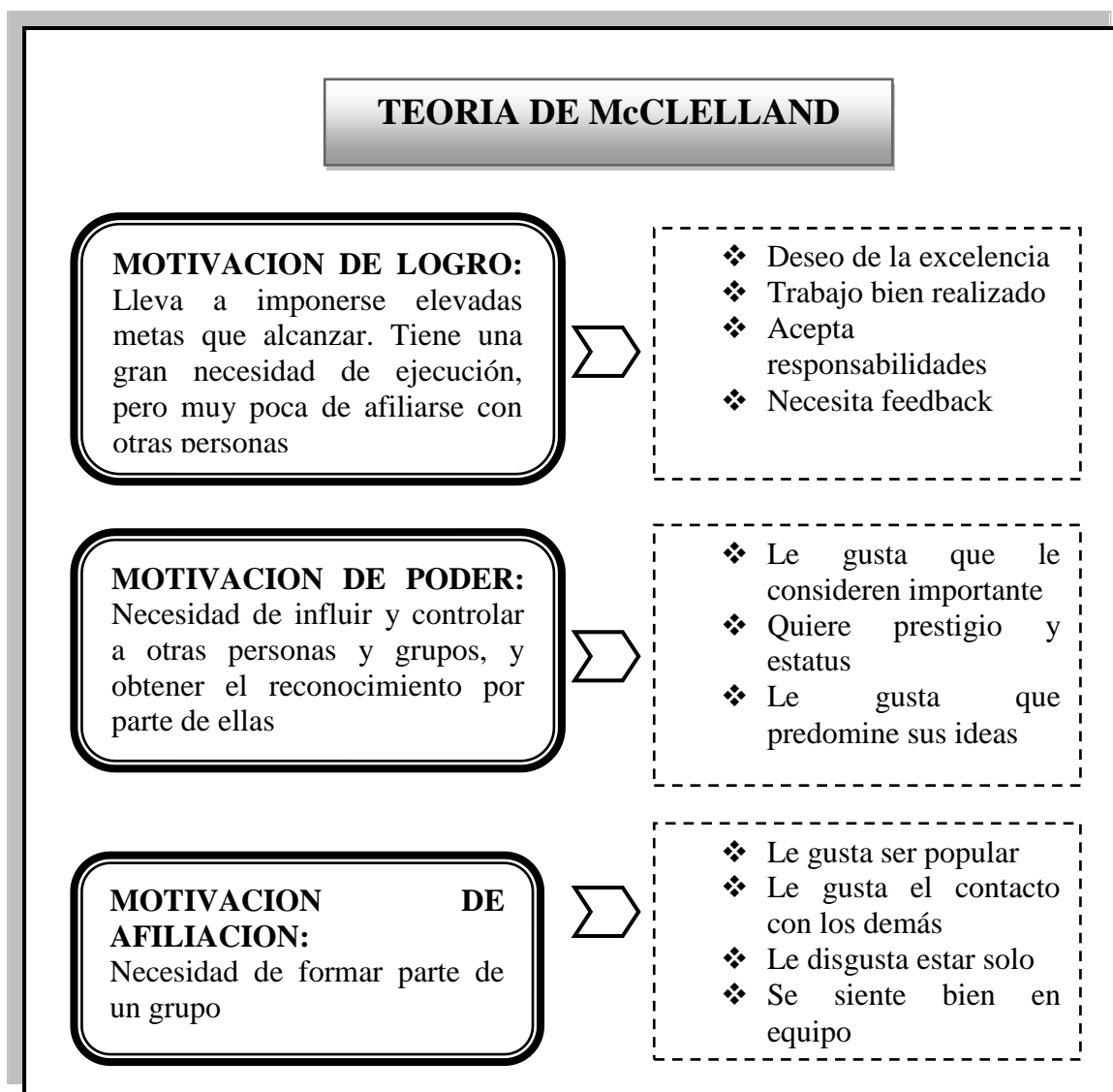
A continuación se indicará algunos beneficios que otorga la Gestión de Talento Humano por Competencias:

- ❖ Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.
- ❖ Contribuye a maximizar la productividad
- ❖ Facilita la flexibilidad para el cambio
- ❖ Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.⁴

⁴ LUCIA, Antoinette y LEPSINGER, Richard, *The art of Science of Competency Modeles*, Jossey-Bass Pfeifer, EEUU, 1999, p 77.

1.8.2 Los tres sistemas más importantes de motivación humana según David McClelland.⁵

GRAFICO No.3: MOTIVACIÓN HUMANA



Fuente: Alles Martha, *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*, 2006

Elaborado por: La autora

⁵ ALLES, Martha, *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*, Editorial Garnica, Buenos Aires, 2006, p 42.

La administración por competencias se basa en la motivación humana. David McClelland, propulsor de estos conceptos, describe que la acción económica y empresarial de las personas está ligada a las motivaciones humanas.

Se identifican tres sistemas:

- 1) Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- 2) Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- 3) Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir

que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

1.8.3 Subsistemas de Recursos Humanos

❖ Análisis y Descripción de Puestos

El primer paso que debe realizar una organización que desee implementar un modelo de competencias es la descripción de puestos por competencias. Esta es la parte fundamental ya que a través de esta se puede implementar los demás procesos de los recursos humanos.

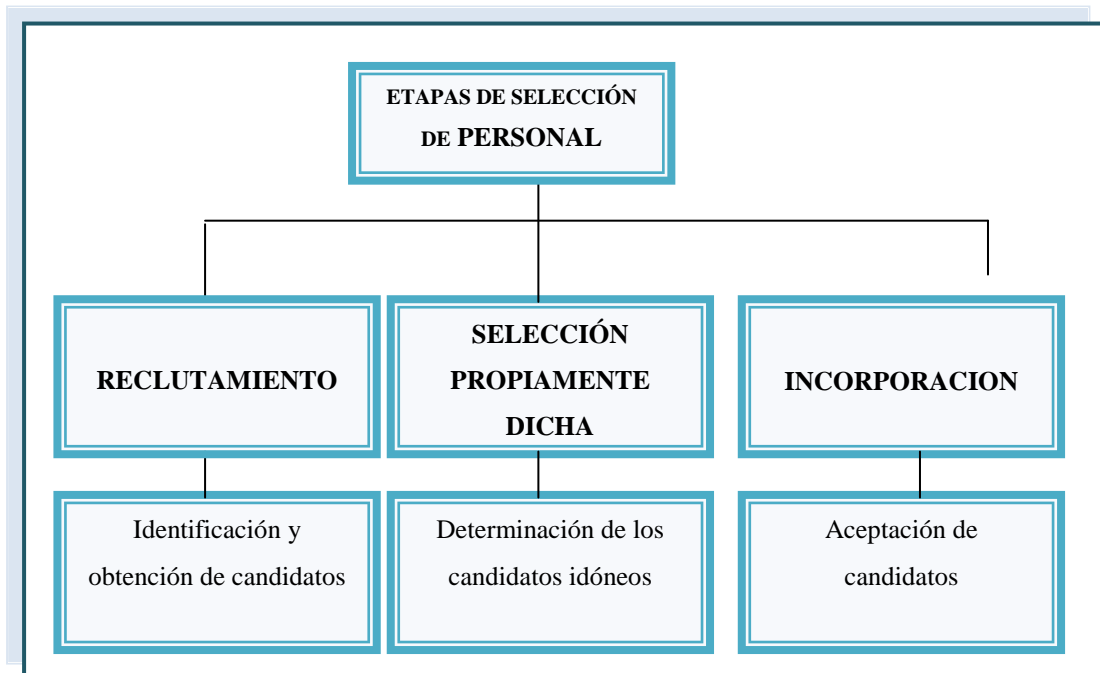
La larga lista de características personales que suele incluirse en los perfiles de puesto tradicionales debe ser sustituida por el perfil de competencias requeridas para el puesto. No se debe descuidar los componentes de la descripción de puestos por el esquema tradicional se mantienen, la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todo otro dato que las organizaciones consideren pertinentes relevar.

❖ **Proceso de Selección**

Para empezar con el proceso de selección del personal o de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. En esta fase se necesita una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar, los cuales además consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar aburridos, largos y cansados tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes o los encargados.

Este proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos utilizados para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El inicio del proceso empieza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

GRAFICO No. 4: ETAPAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL



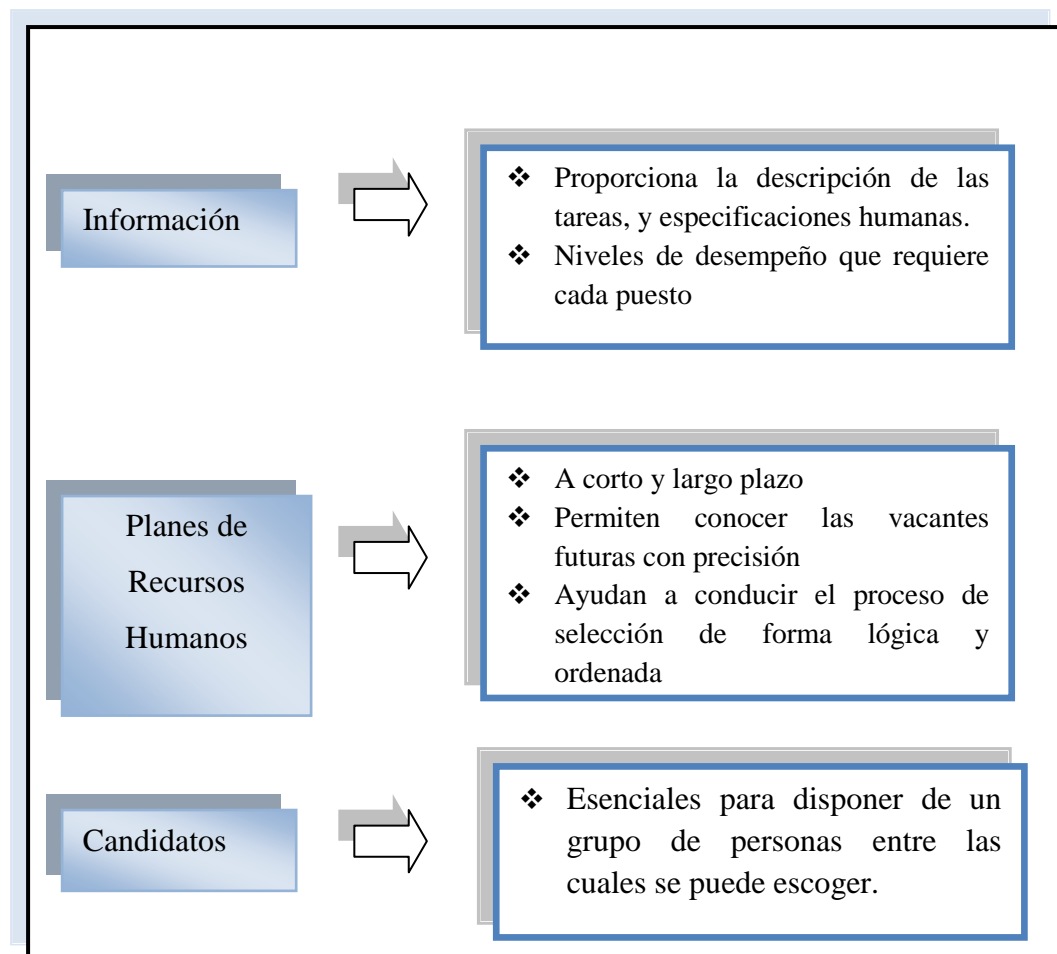
Fuente: Montes Ma. Jesús, Gonzalez Pablo, Selección del personal. La búsqueda del candidato adecuado, 2006

Elaborado por: La autora

a) Objetivos y desafíos de la selección de personal

Hay tres elementos que son esenciales en esta etapa:

GRAFICO No.5: ELEMENTOS ESENCIALES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Pablo Ciego, 2010

Elaborado por: La autora

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

b) Selección de personal

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

Por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para llenar una solicitud de personal nuevo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos.

c) Sistema de Selección

Mediante los sistemas de selección se pueden comparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Los empleados con más características compatibles con el puesto (con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos.

d) Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar).

e) Pruebas de idoneidad

Estos instrumentos sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Alguna de estas pruebas consiste en exámenes psicológicos o ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

f) Procedimiento

Para realizar este paso se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

g) Validación de Pruebas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

h) Instrumentos para la administración de exámenes y una palabra de cautela

Hay gran variedad de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene una utilidad y no se puede considerar un instrumento universal.

- ❖ **Las pruebas psicológicas:** se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva
- ❖ **Las pruebas de conocimiento:** son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador
- ❖ **Las pruebas de desempeño:** miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto
- ❖ **Las pruebas de respuestas gráficas:** miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos
- ❖ **Las pruebas de idoneidad:** solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables

i) Entrevista de selección

Consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Estas entrevistas, constituyen la técnica más utilizada; su uso es universal, debido a que permiten la comunicación en dos sentidos:

- ❖ Los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y
- ❖ el solicitante la obtiene sobre la organización.

j) Tipos de entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado). Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

- ❖ **Entrevistas no estructuradas:** Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

- ❖ **Entrevista estructurada:** Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla, no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

- ❖ **Entrevistas mixtas:** los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales, lo cual proporciona

una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

- ❖ **Entrevista de solución de problemas:** Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

- ❖ **Entrevista de provocación de tensión:** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

k) El Proceso de Entrevista

Consta de cinco etapas:

- ❖ **Preparación del entrevistador:** El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas que indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

- ❖ **Creación de un ambiente de confianza:** Le corresponde al entrevistador, quien debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

- ❖ **Intercambio de información:** Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

- ❖ **Terminación:** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

- ❖ **Evaluación:** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

1) **Resultados y retroalimentación**

El final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

1.8.4 Contratación

Existen departamentos de talento humano donde se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se relaciona con el departamento de personal, pero también el proceso de selección tiene su importancia en la administración de talento humano. Por ello la selección adecuada es de suma importancia en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

1.8.5 Capacitación y Desarrollo

Es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente. Se utiliza un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo que ayudara a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo.

A continuación se señala cuatro beneficios principales de un sistema de capacitación basado en competencias:

- ❖ Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes
- ❖ Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales
- ❖ Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.

❖ Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores⁶

A partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes.

1.9 Evaluación del desempeño bajo un enfoque de competencias

La evaluación de competencias requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

La Evaluación del Desempeño por Competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que en diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

Esto nos lleva a enfatizar la importancia del enfoque de competencias como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la

⁶ LUCIA, Antoinette y LEPSINGER, Richard, *The art of Science of Competency Modeles*, Jossey-Bass Pfeifer, EEUU, 1999, p 101.

actualidad. Dicho enfoque permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común.

El modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base.

Cuando se incorpora la gerencia por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adapta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo. Por lo que se trata de que el Modelo de Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño establezcan en la gerencia de los Recursos Humanos dos objetivos primordiales que transformen la organización en:

- ❖ Flexibilidad en la organización de sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado.
- ❖ Multifuncionalidad en los trabajadores: es decir vincular el proceso designación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes.

Por esto, lo que se quiere es lograr que la Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencia, sirva para transformar los modelos tradicionales o modernos en uno nuevo que se adicione al esquema competitivo y que maneje al Recurso Humano bajo un estilo gerencial holístico, tal como se reflejan sus diferencias en el siguiente cuadro:

GRAFICO No. 6: MODELOS TRADICIONALES VS MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

MODELOS TRADICIONALES		MODELO COMPETENCIAS
Busca a las personas de acuerdo con las características de un puesto determinado.	INCORPORACION	Busca a las personas que pueden desarrollar o aportar competencias requeridas por la organización.
Persigue el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo.	FORMACION	Busca el desarrollo de competencias necesarias Presentes y futuras.
Una persona a un puesto de trabajo con conjunto de tareas conocidas y limitadas.	AUTODESARROLLO	Una persona aporta sus competencias a cualquier ocupación de trabajo donde sean requeridas.
Promociona ocupando puestos de mayor responsabilidad y valoración.	EVOLUCION Y TRAYECTORIA	Busca el desarrollo de competencias para desempeñar otras situaciones de trabajo criterios movilidad, carreras verticales.
Nivel de ejecución de las tareas del puesto.	EVALUACION	Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la ocupación.

Fuente: Andersen Consulting, 1998.⁷

Elaborado por: La autora

⁷ CAMEJO, Armando, "El modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la gerencia de recursos humanos", *Revista interdisciplinar*, n° 8, otoño 2008, p 104.

Este cuadro hace referencia que la Gerencia del Recurso Humano vinculada a las competencias y la Evaluación del Desempeño establezca una relación entre la capacidad de personal y los equipos que agregan valor a la organización con los procesos de trabajo, siendo la competencia el insumo que orienta la administración del recurso humano y la inversión de los activos de competencia en procesos claves para la empresa, produciendo así un intercambio de información que permite a cada proceso del recurso humano obtener competencias como insumo y al modelo información para su mantenimiento y actualización.

En conclusión, lo que se obtiene para la Gerencia de los Recurso Humano con el Modelo de gestión por competencias es un dinamismo basado en un esquema oferta-demanda, donde las situaciones de trabajo demandan competencias y las personas, así mismo, se ve también la integralidad de los procesos porque se engloba a todas las capas o niveles de la organización afectados por todos los procesos de Gerencia de los Recursos Humanos.⁸

1.9.1 Etapas para la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias

Se puede definir las siguientes etapas para implantar un modelo de competencias:

- a) Identificación de los factores clave de la organización.
- b) Definición del Directorio de Competencias.
- c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.
- d) Evaluación de las competencias personales
- e) Identificación de la brecha existente
- f) Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada.

⁸ Idem; p105.

- a) **Identificación de los factores clave de la organización:** Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. Las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita para implementar la misma, se debería traducir, a nivel individual, en las competencias requeridas para cada cargo. El proceso de definición de la estrategia organizacional se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito y para desarrollar sus planes estratégicos para alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos, las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.⁹
- b) **Definición del directorio de competencias:** Como lo señalamos anteriormente, el diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados). Mientras que las competencias organizacionales en general responden al grupo de las habilidades (ej. liderazgo, planificación, trabajo en equipo), las específicas, dado que surgen de los procesos y subprocesos de gestión, en general corresponden al grupo de los conocimientos y también al de las habilidades. Destacamos que las competencias vinculadas a las características personales, aquellas que se representaban en la parte no visible del iceberg, y que por lo tanto son las más difíciles de desarrollar, en general no se eligen como competencia en esta instancia, justamente por su carácter de “no desarrollable”. En estos casos aconsejamos definir las como requisitos

⁹ SPENCER, Lyle M y SPENCER, Signe M, *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., Estados Unidos, 1993, p 89.

excluyentes para la selección del personal ya que es deseable que se seleccionen en base a las mismas.

- c) **Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo:** Se asignará a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida. Las competencias que deben requerirse para un puesto de trabajo son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

- d) **Evaluación de las competencias personales:** Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles.

- e) **Identificación de la brecha de competencias:** El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

- f) **Elaboración de planes de acción:** A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias) a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir de analizar la brecha la empresa sabrá que hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el futuro a su personal.

1.9.2 Importancia del desarrollo de la Gestión por Competencias¹⁰

La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

El Modelo de Gestión por Competencias, impulsa la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa – trabajadores, generando un mejor Talento Humano, con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

1.9.3 Características de la Evaluación del Desempeño por Competencias

Algunas características de la evaluación por competencias son:¹¹

- ❖ Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
- ❖ La evaluación es individual, no compara trabajadores entre sí.
- ❖ Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.

¹⁰CHUQUISANGO, Rubin, *Gestión del talento humano*, <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>.

¹¹Consultoría San Luis, *Implementación ISO 17024*, <http://www.consultorasanluis.com.ar/iso17024.html>.

- ❖ Se realiza preferentemente, en situaciones reales de trabajo.
- ❖ Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral. Esta característica se ha desarrollado en algunos países como el “reconocimiento de aprendizajes previos”.
- ❖ Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.

CAPITULO II

GENERALIDADES DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

2.1 Antecedentes Históricos

2.1.1 Creación de los Consejos Provinciales en el Ecuador

En el año 1861, en el Ecuador se produjeron grandes cambios en la política de estado, especialmente en cuanto se refería al modo de considerar geográfica y políticamente al Ecuador para efectos del sufragio e inició el vital e histórico proceso de organizar entidades descentralizadas con el objetivo de armonizar la administración pública al establecer jurídicamente las provincias y desterrar, quizá para siempre, la división departamental.

En la Convención Quiteña de 1861, siendo presidente interino Gabriel García Moreno, se crearon los Consejos Provinciales ante la imprescindible necesidad que haya descentralización y evitar los males provenientes de una administración lejana, y dar solución a las demandas y necesidades de cada territorio para lograr su desarrollo armónico.

Ya siendo Presidente Constitucional García Moreno, quien elaboró una nueva “Ley de Hacienda” que fue acogida y decretada por el Congreso de 1863. Este cuerpo legal determinaba la necesidad de controlar en forma más directa los bienes públicos, por lo que los Consejos Provinciales se vieron disminuidos en sus facultades para resolver los problemas de las provincias.

Este centralismo absorbente de la administración de García Moreno se perpetuó el 11 de agosto de 1869 al promulgarse una nueva Carta Política en la que se mantenía la división geográfica de la república en provincias, cantones y parroquias.

Luego de 15 años de la administración Garciana, en Ambato, el 31 de marzo de 1878, cuando ejercía la primera magistratura Ignacio de Veintimilla, se promulga una nueva Carta Magna en la que se estipula que: “Para la administración de los intereses seccionales habrá Cámaras Provinciales en los lugares que determine la Ley”.

Es, en el año 1929, en la presidencia de Isidro Ayora, ante la justa demanda de los habitantes del Ecuador y frente a la necesidad imperiosa de aliviar la deficiente administración del Estado y de la inequitativa política de redistribución del erario nacional a las diferentes regiones del país, que se ratifica la existencia de los Consejos Provinciales.

En la Carta Magna se consagró: “En cada capital de provincia habrá un Consejo Provincial con el objeto de vigorizar la provincia, impulsar su progreso y vincularla con los organismos centrales”, consolidándose como organismos intermedios.

Es, a partir de esta fecha que los Consejos Provinciales adquieren personalidad jurídica de derecho público. Pero no solamente que aquello se estableció sino que, además, se les atribuyó la responsabilidad de elegir un Senador. La Cámara del Senado se compone de un Senador por cada provincia del Interior y del Litoral, que serán elegidos por los Consejeros Provinciales los que, a su vez, lo serán por votación popular directa en el número y en la forma prescritos en la Ley de Elecciones.

En la presidencia interina de Otto Arosemena Gómez, el Poder Constituyente dicta una nueva Carta Magna el 25 de mayo de 1967 que radica categóricamente la personalidad jurídica de los Consejos Provinciales.

En esta Constitución, asimismo, se tipifica la figura de Prefectos Provinciales, quienes al igual que Consejeros, Concejales y Alcaldes a partir de esta fecha, son elegidos por votación popular y directa. Los Consejos Provinciales, de esta manera, se consolidaron en el sistema democrático, político, geográfico y administrativo del país, como organismos intermedios, fortaleciendo su actoría como responsables del desarrollo armónico para que sus territorios logren el bienvivir comunitario configurándose una nueva dimensión en el quehacer nacional, puesto que su accionar se dirigió a los sectores más vulnerables y pobres, modificando el comportamiento tradicional de la economía y de la sociedad.

Finalmente, la Comisión Legislativa Permanente dicta la Ley de Régimen Provincial que enmarca, de forma clara y precisa, las competencias de los Consejos Provinciales del Ecuador. Puesto el ejecútese por el Presidente Constitucional, doctor José María Velasco Ibarra, la Ley entra en vigencia, el 4 de febrero de 1969.¹²

En el año 2010, según disposiciones establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, los Consejos Provinciales tomaran el nombre de Gobiernos Autónomos Descentralizados, rigiéndose bajo una nueva ley Código orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

¹² Reseña Histórica de los Consejos Provinciales, FENACOPE (Federación Nacional de Asociaciones de Servidores de los Gobiernos Provinciales del Ecuador), <http://www.fenacope.org>.

2.2 Reseña histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

El actual Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo se crea bajo el nombre Honorable Consejo Provincial de Chimborazo, creado el 1 de enero de 1946, bajo un análisis efectivo de los gobernantes de aquella época, como medio de solución a las necesidades y requerimientos de los pueblos más alejados del poder central. Su historia ha sido dilatada desde el inicio de su gestión, por carencia de un cuerpo legal que norme sus responsabilidades, derechos y obligaciones.

Su funcionamiento físico y administrativo se desarrollo en lo que hoy, es la sala de recepciones de la Gobernación de Chimborazo, contando con un equipo de servidores.

Las asignaciones económicas a la época siempre fueron limitadas, como aporte del Gobierno Nacional. Sus Consejeros estuvieron elegidos por votación popular y entre ellos se elegía un Presidente, un Vicepresidente y un Presidente Ocasional, hasta el año 1974 en que toma otra forma administrativa, designándose un Prefecto Provincial y Consejeros, mediante elección popular.¹³

En enero del 2011, bajo Resolución Administrativa se aprueba que el Honorable Consejo Provincial de Chimborazo se denominara Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, por disposiciones establecidas en la Constitución de la República del Ecuador.

¹³ Libro de actas de la Secretaria General del Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo., P. 1-5.

2.3 ¿Quién es el Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo?

El Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo, es una entidad que pertenece al sector público, cuenta con autonomía y se rige bajo la el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y la Ley de Régimen Provincial.

El Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo, para concretar sus fines, tiene que ejecutar sus actividades y funciones sobre la base de la constitución de la república, leyes, estatutos y reglamentos.

Es una institución de derecho público, goza de autonomía y representa a la provincia. Tiene personería jurídica, con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la constitución y las leyes de la república.

2.3.1 Logo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo



2.3.2 Misión¹⁴

Liderar la minga para el desarrollo provincial de acuerdo a su ámbito de acción con capacidad institucional, planificación participativa, mediante actividades productivas competitivas con enfoque intercultural, solidario, promoviendo el manejo y conservación de los recursos naturales de manera equitativa, justa y sustentable para elevar la calidad de vida de la población a fin de lograr el Sumak Kawsay (Buen Vivir).

2.3.3 Visión

En el 2018, la institución consolida un modelo de gestión alternativo de desarrollo provincial, que articula los niveles de gobierno de manera participativa, social y eficiente, con talento humano competente y empoderado trabajando por el bienestar de la población, aplicando la complementariedad, equidad, descentralización y transparencia.

2.3.4 Objetivos institucionales

- ❖ Implementar procesos participativos que, en función de la planificación y ordenamiento territorial, favorezcan la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos orientados a la conservación y manejo sustentable de los recursos naturales.

¹⁴ GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, Misión, Visión y Objetivos Institucionales, marzo 10, 2010, <http://www.chimborazo.gov.ec>.

- ❖ Favorecer la consolidación sostenible y sustentable de las económicas campesinas de la provincia, tornándolas menos dependientes y susceptibles a los cambios del mercado, como aplicación efectiva de derechos y como medio para la diversificación productiva, mejoramiento de la productividad y mecanismos de comercialización justa que permita su capitalización.

- ❖ Impulsar la aplicación del sistema ancestral de producción, la construcción de infraestructura productiva y mecanismos asociativos de comercialización, que aseguren la provisión autosuficiente, soberanía alimentaria, de los productos locales para consumo interno de la población.

- ❖ Priorizar la ejecución de la obra pública, especialmente de vialidad e infraestructura productiva, así como la gestión comunitaria para la operación y mantenimiento de estas obras y para la generación de empresas intracomunitarias de beneficio agroindustrial y de aplicación del plan provincial de turismo, como alternativas generadoras de empleo digno y permanente en la provincia.

- ❖ Impulsar el desarrollo integral y social de la población, con especial énfasis en los grupos de atención prioritaria, atendiendo las competencias concurrentes de salud y educación.

- ❖ Fortalecer y mejorar los procesos administrativos con la finalidad de integrar eficientemente los niveles organizacionales para el cumplimiento de las competencias exclusivas y concurrentes, aprovechando y desarrollando las potencialidades del talento humano.

- ❖ Favorecer la implementación del sistema nacional de planificación estratégica, articulando los resultados del ordenamiento territorial a las

inversiones de desarrollo del gobierno provincial y a los objetivos del plan nacional de desarrollo.

- ❖ Establecer modelos de participación ciudadana que permitan la construcción de espacios efectivos de interculturalidad como enfoque central de desarrollo estratégico de Chimborazo.

- ❖ Auspiciar la consolidación de los procesos de descentralización y desconcentración del Estado que, aseguren la inversión pública eficiente y oportuna y la aplicación de espacios de veeduría y control social de carácter permanente.

2.3.5 Autoridades Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo¹⁵

Prefecto

Ab. Mariano Curicama

Empieza una vida de servicio público vinculado con los diferentes niveles de la organización indígena desde su juventud, tanto a nivel comunitario, parroquial, cantonal, provincial y nacional, planteando siempre el criterio de la interculturalidad como estrategia de desarrollo de los pueblos. Fue el primer Concejal indígena, alterno del Municipio de Guamote, es elegido por dos períodos consecutivos como el Primer Alcalde indígena en la historia política del Ecuador y de Latinoamérica.

Su proyecto político de corte participativo inspira grandes expectativas en otros

¹⁵ GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, Autoridades Provinciales, enero 30, 2007, <http://www.chimborazo.gob.ec>.

Municipios indígenas del país que asumen el liderazgo de esos gobiernos locales, a quienes asesoraría luego, hasta asumir la Subsecretaría de Bienestar Social y la de Vivienda, en un hecho insólito porque era la primera ocasión que un representante del pueblo indio era requerido para desempeñar funciones tan importantes en el gobierno nacional. Su experiencia como administrador y funcionario del estado fue enriquecida con la visita a varios países de América y Europa, donde además dio a conocer las capacidades y potencialidades de los Gobiernos locales ecuatorianos.

Vice prefecta

Dra. Patricia Herrera

Elegida por votación popular, como la primera Vice prefecta de Chimborazo, constituye un compromiso personal y profesional por llevar adelante para trabajar por un proceso de desarrollo que logre ubicar a la provincia en el ámbito regional, nacional e internacional, alcanzando finalmente llegar al ansiado SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) y mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Este compromiso lo realiza no solamente a título personal, sino a nombre del 52% de las mujeres de la provincia de Chimborazo que confiaron en sus ofertas de campaña, y contando con la participación social, de todos los sectores urbanos y rurales, en una nueva concepción de provincia, se pueda contribuir para que los siguientes cinco años sean de prosperidad y desarrollo para la provincia de Chimborazo.

Comisiones Permanentes

Son los organismos de consulta del Gobierno de la Provincia. Estudian situaciones específicas y preparan propuestas para el conocimiento, el análisis y aprobación en el seno del Consejo Provincial.

- ❖ Las funciones principales de las Comisiones Permanentes son las siguientes:
- ❖ Cumplir con las resoluciones adoptadas por el Consejo Provincial, según los fines para los que fueron creados.
- ❖ Analizar y estudiar propuestas referidas al área de su competencia.
- ❖ Formular propuestas de ordenanzas, reglamentos, informes y resoluciones referidas al área de su competencia para conocimiento y aprobación del Consejo en Pleno.
- ❖ Conocer informes emitidos por el nivel asesor, de apoyo u operativo según su competencia.
- ❖ Propender al uso y adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

2.4 Base Legal

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, justifica su presencia en el servicio público, a través de la ejecución de obras de vialidad,

educación, agua potable, contando con las asignaciones provenientes del Gobierno Nacional, mediante el sistema de alcuotas mensuales.

En la provincia del Chimborazo, nace el Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo, como un Organismo de la administración pública, tienen la obligación de desarrollar su gestión de acuerdo con los principios democráticos y corresponsabilidad de la gestión pública. Eligiéndose un Prefecto y Consejeros.¹⁶

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para el desarrollo de sus actividades cuenta con las siguientes disposiciones legales, reglamentarias y demás disposiciones internas:

- ❖ Constitución Política del Estado.
- ❖ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- ❖ Registro Oficial.
- ❖ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- ❖ Ley de Contratación Pública.
- ❖ Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- ❖ Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
- ❖ Código de Trabajo.
- ❖ Ley de Remuneraciones y su Reglamento.
- ❖ Ley de Control Tributario y su Reglamento.
- ❖ Ordenanza Provincial para el Cobro de Tasa por Servicios Técnicos.
- ❖ Administrativos Registro Oficial. 29 del 24 de marzo de 1997.
- ❖ Ordenanza pago de Dietas Señores Consejeros.
- ❖ Ordenanza de Creación del Patronato de Amparo Social.
- ❖ Reglamento para la Contratación y funcionamiento del Comité de Contratación.

¹⁶ Primer tomo del Libro de Actas de la Secretaria General del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

- ❖ Reglamento para el manejo de Caja Chica.
- ❖ Reglamento para normar el uso de Herramientas, Equipo y Maquinaria de Construcción Vial.
- ❖ Manual de Gestión Estratégica por Procesos

2.5 Estructura Organizativa¹⁷

La estructura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, está dada por procesos. Se cuentan con tres procesos que son los siguientes:

- 1) Procesos Gobernantes
- 2) Procesos Habilitantes
- 3) Procesos agregadores de valor

1) Procesos Gobernantes: Dentro de los procesos gobernantes se encuentra el Nivel Político, el cual abarca El Consejo Provincial y el Sistema de Participación Ciudadana.

El Nivel Ejecutivo Gerencial, también se encuentra dentro de este proceso y está conformado por la Prefectura de Chimborazo, Vice prefectura, Coordinación de Gestión y Asesoría y Secretaría General.

2) Procesos Habilitantes: Dentro de estos procesos se encuentra el Nivel de Asesoría y el Nivel de Apoyo. El Nivel de Asesoría cuenta con la Unidad de

¹⁷ Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, Proyecto de reforma del sistema de organización para el Consejo Provincial de Chimborazo, Riobamba, 2 de junio de 2005, p. 1-148.

Auditoría, Coordinación de Gestión de Planificación, Coordinación de Sindicatura, Unidad de Comunicación Social.

Dentro del Nivel de Apoyo se encuentra la Coordinación de Gestión Financiera, Unidad de Compras Pública, Coordinación de Gestión Administrativa y Talento Humano y la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.

3) Procesos Agregadores de Valor: Estos procesos cuenta con el Nivel de Operativo, el cual está conformado por la Coordinación de Gestión de Obras Públicas, Unidad de Fiscalización, Coordinación de Gestión de Riego, Coordinación de Gestión de Fomento Productivo, Coordinación de Gestión Social y la Coordinación de Gestión del Patronato Provincial.

(ANEXO 1)

2.5.1 Manual de Gestión Estratégica por Procesos¹⁸

El Manual de Gestión Estratégica por Procesos, se encuentra alineada a la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

El contenido de este manual busca la relación de la realidad de la institución, la cual se convierte en una herramienta de gestión que permite consolidar la organización y el funcionamiento de sus Direcciones, Coordinaciones y Departamentos, para obtener una administración ágil y eficaz por el bienestar de la institución

¹⁸ Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, Manual de Gestión Estratégica por Procesos, marzo 2012

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales, se ha desarrollado este manual de procesos internos que se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado y están conformados en:

- ❖ **Procesos Gobernantes:** Son los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la Organización.

- ❖ **Procesos Agregadores de Valor:** Responsables de ejecutar la razón de ser de la institución, generará productos o servicios que permitan cumplir la misión y objetivos de la prefectura.

- ❖ **Procesos Habilitantes:** Son aquellos que deben brindar asesoría y apoyo requerido para generar los productos que necesite la comunidad.

(ANEXO 2)

3. Proyectos destacados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo¹⁹

❖ Proyecto PIDD

El Proyecto Inversiones de Desarrollo (PIDD)-Chimborazo, es financiado parcialmente con recursos provenientes del convenio con el Banco Mundial tiene duración de 5 años.

¹⁹ Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, Planes y Programas, <http://www.chimborazo.gob.ec>.

El objetivo principal del proyecto es incrementar la producción agrícola y facilitar el acceso al mercado de los productos locales, favoreciendo el bienestar y el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales que viven en las cuencas de los ríos Chambo y Chanchan-Chimbo, a través de inversiones en riego y vialidad.

❖ Proyecto “Minka Sumak Kawsay”

Fortalecimiento estructural del desarrollo rural integral sostenible para la reducción de la pobreza en la Provincia del Chimborazo.

Objetivos del Proyecto

Objetivo Superior: (a lograrse 3-5 años después de la conclusión del proyecto)

En la provincia de Chimborazo, se ejecutan proyectos de desarrollo rural integral sostenible destinados a mejorar el nivel de vida de la población.

Objetivo del Proyecto: (a lograrse al término del proyecto).

En la provincia del Chimborazo, se mejora la capacidad estructural para la ejecución de desarrollo rural integral sostenible, para mejorar el nivel de vida de población.

Resultados

Se fortalece la capacidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, los ministerios participantes y las entidades relacionadas, en cuanto al análisis de los problemas vinculados con el desarrollo rural integral sostenible.

❖ Proyecto Aguas Subterráneas

El proyecto se crea con la necesidad de dotar de agua a varios sectores de la provincia de Chimborazo que carecen de este recurso, y que de acuerdo a datos estadísticos existe un decrecimiento de caudal en las vertientes superficiales en un 50% desde hace 10 años.

Con estos antecedentes el Gobierno de la Provincia de Chimborazo inicia contactos con el Gobierno de Japón para conseguir crédito no reembolsable que permita desarrollar un proyecto de aguas subterráneas en la Provincia.

Una vez aprobado el trámite, llega la maquinaria el 8 de Octubre del año 2005 con una inversión de 9 millones de dólares e inmediatamente se inicia el sueño de dotar de agua potable a una Provincia por años desatendida. El proyecto de aguas subterráneas busca mejorar la calidad de vida de los sectores menos atendidos en Chimborazo.

El Gobierno de la Provincia de Chimborazo invierte un total de \$ 1,208,967.50 dólares como contraparte en lo que respecta a apertura de carreteras, conformación de plataformas, instalaciones eléctricas, construcción de tanques elevados y tubería de conducción entre otras obras, el proyecto a beneficiando a más de 35,289.60 habitantes.

Se han realizado hasta el momento 18 pozos profundos, de los cuales 11 proyectos fueron elaborados con técnicos Chimboracenses y asistencia técnica japonesa y los 7 restantes fueron concebidos únicamente con técnicos enteramente Chimboracenses, que durante los últimos años han trabajado incansablemente para satisfacer las necesidades de nuestro pueblo.

Objetivo

Desarrollar un modelo de exploración y explotación para agua subterránea aprovechando de forma técnica – económica los recursos hídricos existentes en la provincia, logrando de esta forma satisfacer los requerimientos y necesidades de los habitantes de la provincia de Chimborazo.

CAPITULO III

GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

3.1 Reseña Histórica de la Gestión de Talento Humano en el sector público ecuatoriano²⁰

El sector público ecuatoriano tiene sus inicios en la Constitución de la República, la Ley de Hacienda, la Ley de Régimen Administrativo, sustituidas por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) a mediados de los setenta y por el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva. En los temas de función pública, presupuestarios y contractuales, que constaban originalmente en las sucesivas leyes orgánicas de hacienda, se tratará más adelante de las en las de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Presupuestos del Sector Público y de Contratación Pública, Código de Trabajo y en la actual Ley Orgánica de Servicio Pública (LOSEP).

En el año de 1928 se promulgó la Ley Orgánica de Hacienda dictada por el presidente de esa época Isidro Ayora, con el fin de crear instituciones legales básicas para disminuir el desorden y anarquía en la gestión administrativa y económica del Ecuador y de esta manera lograr la mejor utilización de los recursos públicos del país.

Esta ley se creó con el objetivo de regular los nombramientos, salarios, responsabilidad y demás obligaciones de los servidores públicos ecuatorianos. Para la época no existía ningún organismo específico encargado de la administración de personal a escala nacional,

²⁰ PEREZ, Efrain, “El poder ejecutivo en el derecho público en la Constitución”, Editorial Estade, Quito, 2002, p 6.

ni dentro del esquema organizacional de los entes públicos, la Contraloría toma esta responsabilidad, pero en aquella época no era muy inconveniente dado el poco desarrollo de la administración pública.

En 1928, Ecuador tenía una vida administrativa de estrechas fronteras. El Presidente de la República tenía la responsabilidad de la gestión financiera y de servicio, en esa época se contaba con seis secretarios de Estado en las siguientes dependencias: de lo interior; de relaciones exteriores; de instrucción pública; de previsión social y trabajo, agricultura, asistencia pública, oriente, etc.; de hacienda; y de guerra, marina y aviación. No existía la Secretaría General de la Administración y el desarrollo mismo de cada uno de los ministerios de Estado y de los distintos repartos administrativos era reducido, lo que se desprende del hecho, por ejemplo, de que la Presidencia de la República contaba solo con 26 empleados en total, o de que el Ministerio de Relaciones Exteriores era atendido solo por 110 empleados, incluido el Ministro.

Pero es obvio que esta actividad de administración de personal resulta extraña para un órgano superior de control, actividad que, de otro lado, nunca antes fue atribuida por la Ley de Hacienda a las Contadurías ni al Tribunal de Cuentas, siendo más bien funciones propias de las autoridades nominadoras, por medio de sus unidades de administración de personal.

En el año de 1928 no se podía hablar de la existencia de las empresas públicas, lo que contradice en la actualidad acerca de la función pública que se ha revestido cambiado el concepto "empresa pública", para la mejor realización del servicio e incluso la producción y el ofrecimiento de bienes.

En la ley de Hacienda de 1938 se puso una norma especial donde a la Contraloría se le daba la facultad de intervenir o fiscalizar la administración económica de los ferrocarriles y otras empresas públicas.

Para tener una idea de la magnitud de empleados en el sector público, para el año de 1929, se sabe que en el país habían: 47 centros de enseñanza, número que estaba conformado por las 4 universidades (Central de Quito, de Guayaquil, de Cuenca y de Loja),

15 organismos de enseñanza secundaria, 15 de enseñanza primaria y 13 organismos educativos de otra índole, entre los que están incluidos institutos como el observatorio astronómico, casas de huérfanos, teatro Sucre, etc. El número de servidores públicos, incluidos miembros del magisterio y de las fuerzas armadas, no llegaba a 18.000 en su total.²¹

Las leyes de hacienda, establecieron que el personal y los sueldos se determinarían por el presupuesto o la ley. Se realiza una clasificación a los empleados los empleados conforme a una escala de remuneraciones que consta de 18 grados, esto se realizo para que se dé facilidad a la preparación del presupuesto así como de la contabilidad y de la intervención de cuentas. Dos aplicaciones concretas de la escala de remuneraciones son el cálculo de la duración de las vacaciones anuales y el cómputo de los viáticos.

La ley de haciendas de 1928, es de lo más completa en cuanto a normas sobre funcionarios y empleados públicos se trata, donde se constan los nombramientos, remociones, cauciones, sueldos, viáticos, licencias y responsabilidades.

La Contraloría registra nombramientos, vigila la suficiencia de fondos para movilizaciones urgentes de personal, bloquea el pago de sueldos por ausencia no autorizada de servidores, solicita la remoción de los morosos en la presentación de cuentas.

Para años posteriores, en el año 1963, se crea una Oficina Nacional de Personal para que la Contraloría posteriormente empiece a devolver estas funciones, a esta oficina también se le encargo nuevas funciones como: el control de becas, la inscripción de poderes para el ejercicio de determinados derechos pecuniarios de los servidores públicos, el otorgamiento de liquidaciones de tiempo de servicio, el control de la

²¹ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), *Introducción a la LOAFYC*, Registro oficial No. 337, Quito, 16 de mayo de 1977.

aplicación de las leyes de defensa profesional, registro de declaraciones de bienes, registro de personas inhabilitadas para el servicio público, informes sobre contratos para servicios ocasionales, etc.

En 1959 se publica la Ley de Carrera Administrativa que establece: la estabilidad de funcionarios públicos; su capacitación técnica; y su sistema de selección.

En 1968, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa establece: un sistema de administración del personal, basado en el mérito; igual oportunidad, sin discriminación para todos los ecuatorianos; y una carrera en la administración pública.

Para 1974, se calcula que en el país existían un total de 150.552 servidores públicos que representaban. Del total de servidores públicos registrados, casi un 32 por ciento (48.018) estaban dedicados a la educación pública, siendo en su mayoría, profesores de los tres niveles de educación. Los gobiernos seccionales (consejos provinciales y municipios) registraron un total de 24.855 servidores públicos que representan un 16% de la cifra global. Las entidades autónomas empleaban a 15.681 personas que representan un 10.4% del total de servidores públicos registrados y los empleados de la salud eran aproximadamente 12339 empleados.

La Oficina Nacional de Personal clasificó y revisó todos los puestos existentes en el sector público, ocupados por 150 mil servidores públicos, donde existían 92.032 puestos clasificados en todo el país y que quedaron reducidos a 1.445 clases de puestos y a 42 grados de sueldos diferentes. Todo ello contrasta abiertamente con la situación de 1928, donde el personal de servicio público, incluidas las Fuerzas Armadas, llegaba apenas a 18 mil funcionarios y empleados, y donde había solo 18 niveles de sueldos en el servicio civil.

Actualmente se ha reformado la ley acerca de la administración pública derogando La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). En los organismos del sector público existen cerca de 500.000 empleados públicos, de los cuales la mayoría son profesionales de nivel superior, que ejercen funciones directrices, de supervisión y de planificación.

3.2 Reseña histórica de la base legal de la Gestión de Talento Humano

Un siglo y medio ha tenido que transcurrir en el Ecuador para que se haya logrado un desarrollo en la legislación social para el sector público.

En el año de 1923 se crea la Caja de Pensiones, que dará protección social en particular a los empleados públicos. Para 1928 se promulga la Ley Orgánica de Hacienda, para regular los nombramientos, salarios, responsabilidades y demás funciones de los servidores públicos. En 1959 se publica la Ley de Carrera Administrativa que establece: la estabilidad de funcionarios públicos; su capacitación técnica; y su sistema de selección, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa en 1968 establece, un sistema de administración del personal, basado en el mérito; igual oportunidad, sin discriminación para todos los ecuatorianos; y una carrera en la administración pública. Mientras que en los años 90, el Estado inicia un proceso integral de transformación con su modernización. La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa ha sido transformada muchas veces y por muchos años ha sido la que ha regido en el sector público ecuatoriana, ley que recientemente ha sido derogada por la Ley de Servicio Público.

Como se puede ver anteriormente el Ecuador ha tenido varias leyes que han estado direccionadas al manejo de las instituciones públicas, pero es a partir del los años 90 donde empieza una nueva etapa para el sector público ecuatoriano con la ley de modernización que fue expedida en el año 1994.

3.3 Análisis de la Ley de Modernización del Estado Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos

En el Gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén, presentó el proyecto de la llamada ley de Modernización del Estado, esta ley comprendía la racionalización administrativa, la descentralización y la desmonopolización, su principal objetivo era la privatización de los servicios públicos.

Posteriormente, pero en el año 1998, con la antigua Constitución, se establecía que la provisión de servicios públicos podrá prestarlos la empresa privada mediante concesión, asociación, capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma prevista en la Ley.

El proceso de modernización del Estado ecuatoriano pretendía incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo el Estado. Promoviendo, facilitando y fortaleciendo la participación del sector privado y de los sectores comunitarios, en las áreas de explotación económica, actualmente reservadas a la gestión estatal.

Lo que llevó a esta estructura en el sector público ecuatoriano, se debe a que la administración pública no era profesional y carecían de experiencia gerencial y muchas de las veces todo se manejaba a nivel político, existía dificultad de vencer estas presiones políticas ya que los precios en los servicios estatales se subían no para el bien de los ciudadanos sino para incrementar los salarios de los empleados públicos mientras que la productividad decrecía.

Existía una aplicación errada en el recurso humano del sector público ya que se aplicaba anárquica e irracionalmente la contratación colectiva, código de trabajo y otras leyes que regían al recurso humano estatal, mucho de los recursos del estado

fueron mal utilizados en el recurso humano, había demasiados privilegios y atenciones a ciertos sectores, no existía igualdad en remuneraciones y beneficios.

Muchos empleados públicos fueron despedidos de sus puestos de trabajo, se pretendía oxigenar el sector público y que el recurso humano que ocuparía estos puestos sean candidatos idóneos que iban a realizar con mayor eficiencia y eficacia sus responsabilidades laborales, aparentemente se quiso tener dentro del sector público un recurso humano altamente calificado y que sus conocimientos se vean reflejados en los servicios que se prestaban a la ciudadanía. Este objetivo de la Ley de Modernización después de una década de haberse aplicado no se ve reflejado ya que el recurso humano no fue manejado de una manera correcta, el despido de tanta gente simplemente sirvió para que entre más gente y el sector público aumente e incremente el presupuesto general del Estado ya que no se vio mejora ya que la elección de ese personal fue elegido por amistades o como llamamos tradicionalmente por “palancas”, pero no fue elegido por el tipo de profesional que era, no fueron tomados en cuenta sus méritos.

Bajo el título de compensación por separación voluntaria, se despidió y se forzó a la desocupación de miles de trabajadores del sector público y para quienes entregaban su renuncia voluntaria, se les concedería un límite de 20 millones de sucres, o sea, casi 1000 dólares, que en ese tiempo lo podrían haber obtenido solamente las personas que hayan laborado 35 años.

Estos cambios se realizaron en todo el sector público ecuatoriano, el objetivo primordial de la Ley de Modernización era la mejora de los servicios públicos, en este punto nos enfocaremos principalmente a los Gobiernos Seccionales, donde la Ley de modernización tenía un objetivo claro y muy importante que era la descentralización, término que en la actualidad se lo está poniendo en práctica, anteriormente el Estado ha sido el órgano que ha acaparado todas las funciones sin dejar que cada provincia o ciudad tome decisiones por si solas y decidir en base a las necesidades de cada provincia o ciudad, la Ley de Modernización buscaba

justamente que se delegue las funciones de poder político, económico, administrativo o de gestión de recursos tributarios del gobierno central a los gobiernos seccionales y que se coordinará, supervisará y controlará la ejecución de las políticas de desconcentración cuya finalidad era transferir las funciones, competencias, tributos y responsabilidades administrativas y de gestión tributaria del gobierno central a sus propias dependencias provinciales, este es un punto a favor de la Ley de Modernización porque se busco descentralizar el poder del Estado y que cada provincia goce de autonomía y las decisiones sean tomadas de acuerdo a sus necesidades ya que no se podía tomar las mismas decisiones para la provincia de Pichincha que para la Provincia de Chimborazo, eran dos jurisdicciones totalmente distintas.

Como toda ley contiene sus partes buenas y malas la Ley de Modernización del Estado las tuvo, pretendía tener un recurso humano calificado y pretendía que el Gobierno Central no acapare todas las funciones que pertenecía a otros sectores, pero para dar servicios de calidad es necesario entender que su base es el personal, actualmente llamado Talento Humano, ellos constituyen un importante factor que se debe llevar conscientemente ya que si se tiene un adecuado Talento Humano se verá reflejado de una manera positiva en los servicios ofertados a los ciudadanos.

Gracias a otras leyes como la reciente derogada LOSCCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa) por la LOSEP (Ley de Servicio Público), se ha visto un desarrollo positivo en el Talento Humano de las instituciones públicas.

Actualmente en los diferentes organismos públicos del estado existen cerca de 500.000 empleados públicos, de los cuales la mayoría son profesionales de nivel superior, que ejercen funciones directrices, de supervisión y de planificación.

Un estado moderno no puede existir si no dispone de una administración pública también moderna. Esta Administración Moderna por otro lado, tampoco puede

existir si no es conducida por funcionarios públicos altamente capacitados y actualizados en las dos funciones básicas de un Estado: suministrar servicios y ejercer control de las personas y de la propiedad.

3.4 Análisis de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

Históricamente, el sector público ha sido en el Ecuador, manejado por partidos políticos o por el gobernante de turno. La reestructuración del Estado, en especial del sector público ha sido el objetivo de muchos gobiernos.

La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), fue creada para propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, para lograr el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de recurso humano.

En el transcurso de este año la LOSCCA fue derogada por la Ley de Servicio Público LOSEP, con el fin de ajustar ciertas inconsistencias que presentaba la LOSCCA, orientándose y un adecuado desarrollo de la Gestión del Talento Humano.

La LOSEP, nos ayudará a reconocer quienes deben de ser nombrados servidores públicos, para así ya no existan personas que por tanto tiempo se han lucrado de las rentas públicas. En esta ley se indica claramente que servidores públicos deben estar bajo el código de trabajo y quienes no, además se espera que esta ley contribuya al desarrollo de cada involucrado con el sector público. Es importante recalcar que los trabajadores que no se encuentren dentro de esta nueva ley estarán bajo las disposiciones del Código de Trabajo.

La LOSEP, pretende controlar a los servidores públicos así como también las personas que quieran permanecer al sector público en el que deban de realizar exámenes para que no exista lo que todos llamamos "palanca" sino personas verdaderamente capacitadas. Se quiere beneficiar a las partes involucradas siempre y cuando se cumplan las normas, y es necesario entender ciertas partes que serán puestas y sacadas de esta ley como los choferes y el personal de limpieza bajo el código de trabajo.

La ley de servicio público tiene como objetivo el desarrollo profesional, técnico y personal para el desarrollo eficaz y eficiente en la productividad de las instituciones y el estado.

Esta ley expresa la necesidad de brindar un servicio público eficiente a la ciudadana también beneficia no solo a los funcionarios y empleados públicos, sino fundamentalmente a los usuarios de los servicios que prestan las entidades estatales.

A pretexto de lograr la eficiencia y eficacia en los empleados públicos se pretende incorporar un régimen de personal denominado Sistema Integrado de Recursos Humanos con la finalidad de someter al trabajador a un proceso de evaluación para lograr que el empleado desarrolle su trabajo en condiciones satisfactorias, eleve su conocimiento y supere sus limitaciones; por el contrario, lo que sí se establece es el despido inmediato de quienes reprobaren la evaluación.

Alrededor de 300.000 servidores públicos estarán sometidos al régimen laboral que establece la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSSEP). El sector público estará organizado bajo la nueva normativa, la cual impone cambios en materia de políticas de recursos humanos y remuneraciones, esto es un aspecto positivo que el nuevo instrumento jurídico se encuadra en nuevos preceptos y principios constitucionales, que conciben a la administración pública como un servicio a la colectividad, regida

por principios como los de eficiencia, calidad, desconcentración, descentralización, participación, transparencia y evaluación.

Esta nueva Ley corrige y aclara varias inconsistencias de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, LOSCCA, tales como comisiones de servicio con y sin remuneración, cambio, traspaso, traslado, subrogación, encargo, entre otras y lo que se quiere conseguir es que exista nueva relación entre ciudadano y servidores, actuando de manera responsable sobre los derechos y obligaciones del servicio público, exigiendo rendición de cuentas; poner de parte para tratar bien a los servidores públicos; romper la actitud defensiva y prejuiciada que muchos ciudadanos tienen sobre los servicios y las personas que trabajan para el Estado. Para ello, hay que revalorizar a los servidores públicos.

La ley LOSEP, está orientada a todo el sector público y se debe cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la presente ley en lo referente al talento humano, pero existen ciertas disposiciones que son exclusivas para ciertos sectores y como la presente investigación se orienta específicamente al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, tomaremos en cuenta los puntos principales de esta ley que está dirigidos a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la presente ley dota de cierta autonomía a los Gobiernos Provinciales en el manejo del Talento Humano, como la fijación de las remuneraciones para el personal de dicho sector al igual que la creación de puestos, remoción de los puesto de trabajo, la planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

Según esta ley Los Gobiernos Provinciales deberán dictar y aprobar una normativa que regule la administración autónoma del talento humano, siendo fijados por los Gobiernos Autónomos, en función de sus propias realidades económicas y sociales.

El Ministerio de Relaciones Laborales, es el organismo rector en el manejo del Talento Humano del sector público, todas las decisiones que sean tomadas por los Gobiernos Autónomos no pueden salirse del marco legal establecido por dicho Ministerio así como el Ministerio no interferirá en las decisiones y manejo del talento humano en los Gobiernos Provinciales.

3.5 Análisis del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Desde la creación de los Consejos Provinciales actualmente llamados Gobiernos Provinciales, han sido instituciones que no han gozado de autonomía a pesar de que siempre se ha querido lograr este objetivo ha sido imposible, es por eso que con la aprobación del COOTAD, se busca compensar ciertos desequilibrios en el desarrollo territorial. Se está impulsando una justicia regional con el fin de superar las desigualdades entre los territorios e integrar a toda la nación sobre todo impulsando el desarrollo de las provincias mejorando el manejo de los recursos económicos y talento humano.

En el presente Código también se toma en cuenta al talento humano que presta sus servicios en los Gobiernos Autónomos, es por eso que en la Sección Tercera del presente código se encuentra un inciso referente a los Servidores Públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Todos los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos tendrán que regirse por el marco legal que regule a los servidores públicos en este caso la LOSEP, gozando de una autonomía administrativa donde se les permite regular el talento humano y establecer planes de carrera que estén en dirección a las realidades locales y financieras.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

4.1 Unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional

La Gestión de Talento Humano en el Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo es presidida por la Unidad Administrativa del Talento Humano y Fortalecimiento Institucional que forma parte de la Coordinación Administrativa.

4.1.1 Misión

Elevar y garantizar actividades administrativos enfocadas a las competencias organizacionales, fortaleciendo el nivel profesional, intelectual y personal para satisfacer las necesidades del cliente externo e interno con un servicio de calidad, demarcando claras líneas de actuación y desenvolvimiento.

4.1.2 Visión

La Unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional se proyectara al mejoramiento continuo de los procesos integrales del GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO, con miras al cumplimiento de los objetivos de la Administración.

4.1.3 Objetivo General

Garantizar el funcionamiento del talento humano, equipos, instalaciones y servicios hacia la ciudadanía con calidad, calidez y eficiencia.

4.1.4 Objetivos Estratégicos:

- ❖ Brindar servicios de calidad al cliente externo e interno
- ❖ Controlar, evaluar las actividades y funciones de los Servidores Públicos del Gobierno Provincial
- ❖ Generar un ambiente óptimo de trabajo en la Institución, garantizando los derechos de los servidores públicos
- ❖ Institucionalizar el trabajo en equipo
- ❖ Implementación de una Gestión por procesos con énfasis en la planificación y evaluación por resultados.

4.2 Funciones de la Unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional

La gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo es presidida por la Unidad Administrativa del Talento Humano y Fortalecimiento Institucional que forma parte de la Coordinación Administrativa.

Según el Reglamento Orgánico Funcional del Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo, la Unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional debe:

- ❖ Proponer y recomendar lineamientos y estrategias de acción del área de Talento Humano, identificando y definiendo metas a corto, mediano y largo plazo.

- ❖ Analizar los factores externos que influyen o puedan influenciar en el requerimiento del Talento Humano, como lo referente a nuevas tecnologías, legislación, relaciones laborales, conocimientos, experiencias, educación, adiestramiento y remuneraciones.

- ❖ Garantizar, la observación y cumplimiento de los deberes, derechos y obligaciones del personal, establecidos en Leyes, reglamentos; así como, convenios o contratos suscritos.

- ❖ Planificar y organizar el funcionamiento adecuados de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, evaluación, control y registro de personal, de conformidad con los programas de acción, procedimientos, leyes, reglamentos y demás disposiciones sobre el personal.

- ❖ Llevar los registros individuales de empleados y trabajadores, con la determinación de fechas de ingreso, salida, remuneración, permisos, sanciones, etc.

- ❖ Elaborar conjuntamente con los Directores, Jefes Departamentales y Secretaría General, los cuadros de vacaciones anuales de todo el personal y procurar su cumplimiento, considerando las necesidades de trabajo.

- ❖ Velar por el fiel cumplimiento de la Ley Orgánica de Servicio Público, el Código del Trabajo, Contratos Colectivos o individuales de trabajo; para lo cual, emitirá informes escritos, cuando se dicten disposiciones que atenten a dichas leyes y ejercer el control de asistencia.

- ❖ Formular y explicar las políticas relativas a la Administración de Recursos Humanos y diseñar formularios para el registro, control y movimiento de personal municipal.

- ❖ Llevar, un registro de nombramientos, vacantes, traslados, movilización y asistencia del personal municipal.

- ❖ Elaborar proyectos de clasificación y revalorización de puestos del personal.

- ❖ Presentar informes mensuales sobre las actividades de su área y señalar las normas generales de carácter técnico y administrativo que deban regir las actividades a desarrollarse en la oficina.

- ❖ Establecer, los requisitos mínimos de los aspirantes, para el ingreso municipal y asesorar a las autoridades nominadoras para su nombramiento.

- ❖ Participar en la preparación de proyectos de sueldos de la entidad.

- ❖ Coordinar, las funciones de actividades de su área con los demás departamentos y secciones del Gobierno Autónomo.

- ❖ Interpretar y aplicar las disposiciones legales sobre las vacaciones y licencia de personal.

- ❖ Establecer procedimientos equitativos, a fin de resolver las quejas del personal.

- ❖ Preparar y mantener las acciones del personal, referentes a ingresos, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renunciaciones y otros movimientos de personal.

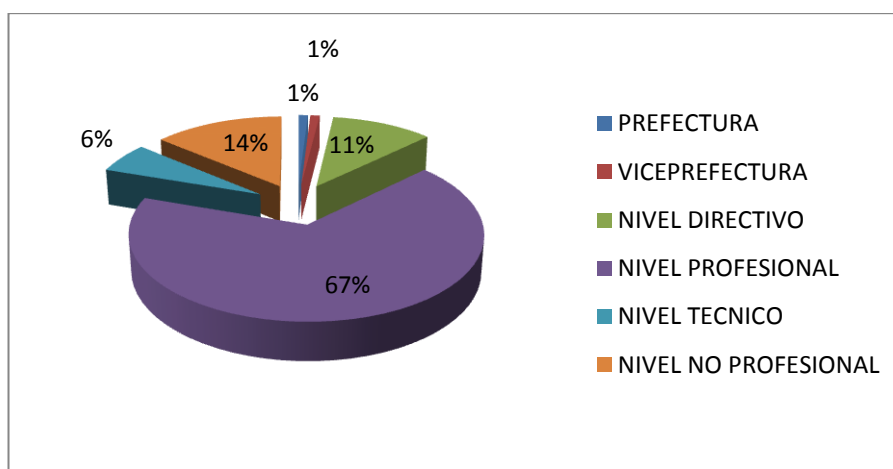
4.3 Administración del Talento Humano

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo existen 101 cargos que están establecidos de acuerdo a las necesidades de la institución. A se presentan datos estadísticos relacionados con el número de cargos existentes en la institución.

**TABLA No. 1: NUMERO DE CARGOS A NIVEL ADMINISTRATIVOS
GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO**

PREFECTURA	1
VICEPREFECTURA	1
NIVEL DIRECTIVO	11
NIVEL PROFESIONAL	68
NIVEL TÉCNICO	6
NIVEL NO PROFESIONAL	14
TOTAL CARGOS	101

**GRAFICO No.6: PORCENTAJE DE NIVELES DE CARGOS
GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**



Fuente: Manual de Descripción de Puestos Gobierno Provincial de Chimborazo
Elaborado por: La autora

Como podemos observar en la siguiente gráfica el mayor número de cargos existentes en esta institución es de nivel profesional.

La Unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional que es el área de análisis del presente capítulo cuenta con el siguiente número de cargos:

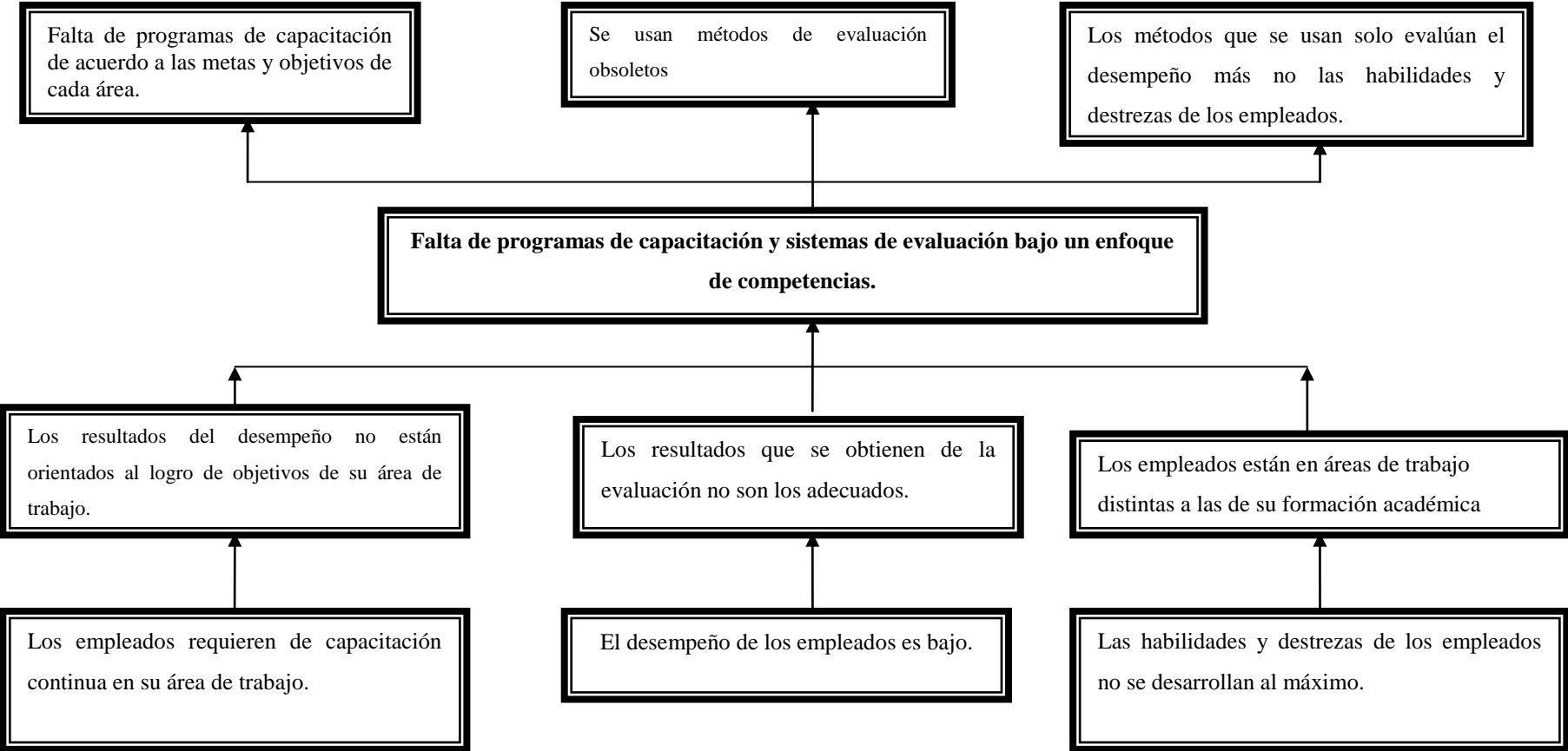
TABLA No. 2: UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional	
Denominación	
Director de Talento Humano	Directivo
Jefe de Talento Humano	Profesional
Analista de Riesgos y Seguridad	Profesional
Analista de Talento Humano 1	Profesional
Analista de Talento Humano 2	Profesional
Asistente de Talento Humano	Profesional
Auxiliar Técnico de Talento Humano	No Profesional

Fuente: Manual de Descripción de Cargos Gobierno Provincial de Chimborazo

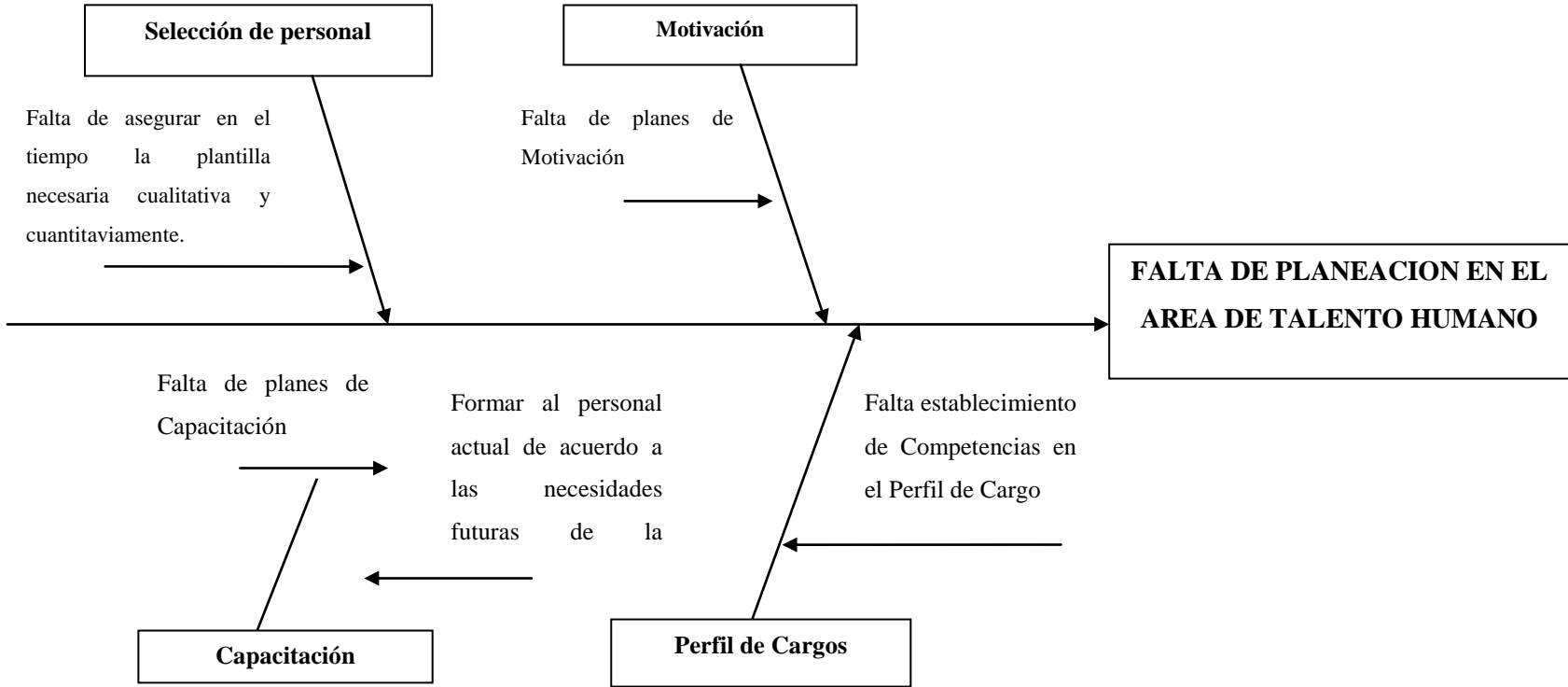
Elaborado por: La autora

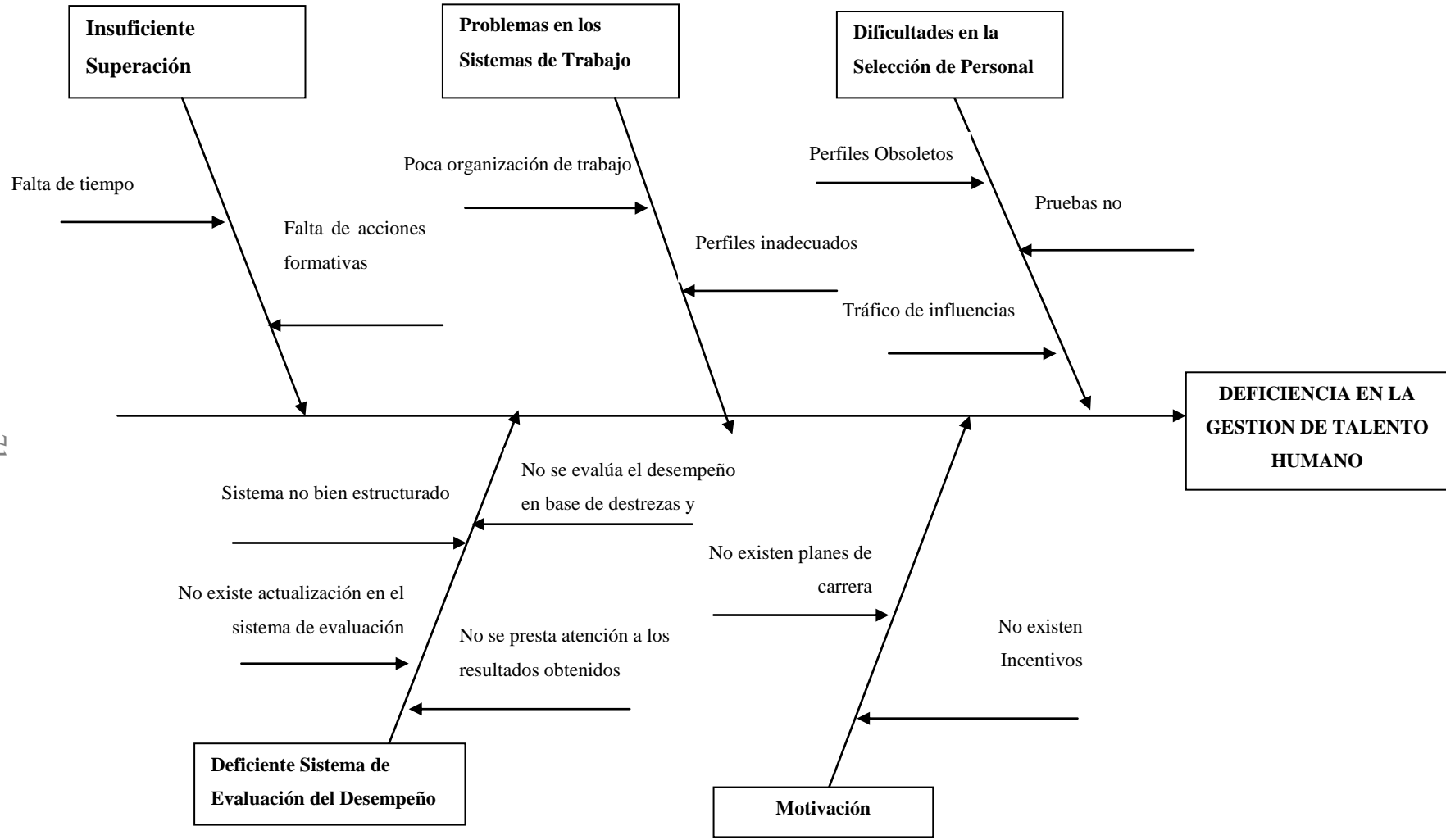
4.4 Árbol de Problemas



4.5 Diagrama de ISHIKAWA

70





4.6 Análisis FODA

Mediante la Matriz FODA, se pueden ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en la organización es este caso la matriz será realizada para el análisis del Departamento de Talento Humano del Gobierno Provincial.

La presente matriz se realizó bajo un análisis con los funcionarios de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Provincial, en varias reuniones de trabajo donde fuimos analizando aspectos positivos que realzan la labor de esta Unidad, estos aspectos son los que hacen que el manejo del talento humano sea beneficioso. Las debilidades expuestas en este análisis son las carencias que tiene el Gobierno Provincial tiene y que debe mejorar e implementarse.

Los factores externos oportunidades y amenazas la determinamos de acuerdo a los nuevos cambios que se han producido en el aspecto laboral en nuestro país en lo que concierne al aspecto laboral. Hemos analizado los continuos cambios a favor de la administración del talento humano en el sector público así como los aspectos negativos que pueden afectar al desarrollo del talento humano en la organización.

TABLA No. 3: ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posee subsistemas de Gestión de Talento Humano.	Falta de un programa de capacitación para fortalecer al Talento Humano.
Políticas de gestión social en beneficio de los clientes internos del Gobierno de la Provincia.	Falta de un sistema de evaluación del desempeño bajo un enfoque de competencias.
Evaluación periódica de los programas de bienestar social de la Institución.	No se ha elaborado la planificación de los recursos humanos, en relación directa con los objetivos y requerimientos institucionales, en el proceso de selección.
Programas para mejorar el ambiente laboral en función de la seguridad y salud institucional.	No poseen un manual de clasificación de puestos de trabajo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
En la LOSEP, garantizan una evaluación del desempeño a través de competencias.	La inestabilidad política puede traer consecuencias graves al manejo del talento humano por cambio de autoridades ya que cada cual tiene un modo diferente para manejar el Talento Humano
Las nuevas políticas establecen un ingreso del nuevo personal a través de una evaluación de méritos y competencias.	Ruptura en el orden constitucional que la democracia se vea afectada lo que quiere decir que las instituciones perderían su autonomía.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, Departamento de Talento Humano.

Elaborado por: La autora.

4.7 Matriz EFE Y EFI

4.7.1 Matriz EFI

El análisis interno es una radiografía de la organización, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades, para con esto analizar la eficiencia o ineficiencia del manejo de los recursos con los que cuenta la organización. Los factores internos son analizados a través de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

- ❖ La asignación del peso debe ser entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) para cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, el valor de todos los pesos debe sumar 1.0.

- ❖ La asignación de la calificación debe ser entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

En la siguiente tabla se han seleccionado los factores de mayor relevancia como se muestra a continuación:

Dentro de las fortalezas se encuentran dos valores relevantes (0.10 y 0.12), la calificación que se asigno se debe a que al tener la institución un Manual de Procesos, es de mucha utilidad ya que se determina la misión de cada puesto al igual que las funciones que deben cumplir los empleados. La calificación de 0.12 es la mayor dentro de las fortalezas, es indispensable para toda organización que su

Unidad de Talento Humano, sea la que supervise, controle y tome decisiones para bien de su personal.

TABLA No. 4: MATRIZ EFI

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS	0.41		1.41
El Dpto. de Talento Humano cuenta con un Manual de Procesos, donde se detalla las funciones de los empleados, objetivos de cada Unidad de Trabajo	0.10	3	0.30
La Unidad de Talento Humano, junto a la Dirección Financiera participan en la elaboración de la proforma Presupuestaria en materia de Talento Humano	0.05	3	0.15
La Unidad de Talento Humano supervisa, decide y controla la contratación y administración del Talento Humano	0.12	4	0.48
Se diseña programas de investigación de Riesgo, Seguridad y Salud Laboral	0.04	2	0.08
Cumplir y hacer cumplir la LOSEP y disposiciones de la Legislación Laboral	0.10	4	0.40
DEBILIDADES	0.59	Cal	1.96
No se actualiza constantemente al inventario del Talento Humano con su perfil técnico, especialidades y características particulares	0.09	3	0.27
No se cuenta con un Manual de Clasificación de puestos correctamente detallado	0.10	4	0.4
El Sistema de Evaluación del Desempeño del personal no se encuentra bien estructurado	0.18	4	0.72
No se aplican normas, procedimientos y técnicas de evaluación que permitan garantizar el sistema de reclasificaciones, ascensos y nombramientos	0.09	3	0.27
Carece de un plan de mejoramiento de Talento Humano	0.13	3	0.30
TOTAL MATRIZ FACTORES INTERNOS	1		3.37

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: La autora

El peso ponderado total de las fortalezas internas de la organización es negativo. Las fuerzas internas son negativas hacia la institución con un peso ponderado total de 1.41 contra 1.96 de las debilidades.

4.7.2 Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos se ha establecido los factores de mayor relevancia para el Gobierno Autónomo de La Provincia de Chimborazo y se evalúan como se muestran a continuación:

Dentro de esta matriz existen dos factores muy importantes en las oportunidades, estas calificaciones se asignaron bajo un criterio de relevancia para la administración de Talento Humano en el Gobierno Provincial. El factor 0,13 es uno de los valores altos ya que dentro de las oportunidades para el Talento Humano, en donde se encuentran los deberes y derechos de empleados y empleadores; el factor 0,15 es el más importante ya que los cambios que realice el gobierno incidirá de manera positiva o negativa para el manejo de las instituciones públicas.

En las debilidades se encuentran dos factores determinantes en el peso de cada uno de ellos 0,10 y 0,09. El factor 0,10 se le asignó este peso debido a que los cambios constantes que se presenten por parte del Gobierno en materia de Talento Humano puede ser perjudicial para los servidores públicos ya que siempre los cambios generan resistencia y puede acarrear problemas y el factor 0,09 es trascendental ya que la prensa puede desprestigiar a una institución y esto afectará el clima laboral y por consecuencia el desempeño de los empleados no será el indicado para el cumplimiento de objetivos personales e institucionales.

TABLA No. 5: MATRIZ EFE

MATRIZ EFI			
FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	0.51		1.71
A través de la LOSEP las Unidades de Talento Humano se encuentran protegidos por este marco legal que respalda el cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores públicos	0.13	4	0.52
El Gobierno Central quiere dar una nueva imagen al Talento Humano en el sector público a través de talleres de capacitación para apoyar el desarrollo del Talento Humano	0.15	3	0.45
A través del Ministerio de Relaciones Laborales se ofrece al Talento Humano del sector público la emisión de políticas normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo de Talento Humano para ser aplicado por el Sector Público	0.10	4	0.40
La LOSEP brinda a la Unidad de Talento Humano de los Gobiernos Descentralizados la Administración del Sistema Integrado de desarrollo de Talento Humano	0.08	3	0.24
La LOSEP dota a las Unidades de Talento Humano su propia planificación anual de Talento Humano	0.05	2	0.10

AMENAZAS	0.49	Cal	1.49
Desprestigio institucional por parte de la prensa	0.09	3	0.27
Organizaciones sindicales pueden tomar represalias por no estar de acuerdo con el manejo en el Talento Humano	0.08	2	0.16
Falta de Capacitación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales acerca de nuevas tendencias de Talento Humano	0.10	4	0.40
Cambios constantes en las leyes que rigen el Talento Humano en las empresas públicas	0.13	3	0.39
Falta de estabilidad para el personal por cambios en las leyes laborales	0.09	3	0.27
TOTAL MATRIZ FACTORES EXTERNOS	1		3.20

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: La autora

El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.71 y está por encima del ponderado total de las amenazas es 1.49, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

4.8 Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de todos los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo está conformado por los siguientes subsistemas:

- ❖ Subsistema de Planificación del Talento Humano
- ❖ Subsistemas de Clasificación de Puestos
- ❖ Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal
- ❖ Subsistema de Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional
- ❖ Subsistema Evaluación del Desempeño.

4.8.1 Subsistema de Planificación de Talento Humano

El Subsistema de Planificación de Talento Humano determina la situación histórica, actual y futura del Talento Humano en el Gobierno Provincial, para garantizar la cantidad y calidad del Talento Humano.

En este Subsistema se incluye la planificación anual del Talento Humano, el Gobierno Provincial de Chimborazo goza de autonomía en la Planificación anual de Talento Humano.

4.8.2 Subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Cargos

El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para valorar y clasificar los puestos. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación de cargos señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

El Gobierno Provincial de Chimborazo tendrá su propio Sistema de Clasificación de Puestos

Dentro de este Subsistema también se encuentra la Valoración de Cargos. Las escalas de remuneraciones mensuales unificadas son referentes de aplicación obligatoria para todas las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas del sector público. En la actualidad, existen dos tipos de escalas:

1) Escala Nacional de Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior:

Contempla todos los valores que deben percibir los puestos de representación y directivos del Sector Público de nivel jerárquico superior. El Presidente/a, Vicepresidente/a de la República y demás funcionarios que ocupen puestos comprendidos en el nivel jerárquico superior. Esta escala se compone de 10 grados, de los cuales el grado 10 es de exclusividad del Presidente de la República.

TABLA No. 6: Escala de Remuneración Nivel Jerárquico Superior

GRADO	RMU USD
10	6957
9	6679
8	6122
7	5566
6	5009
5	4174
4	3339
3	2783
2	2546
1	2226

Fuente: Acuerdo Ministerial No. MRL-2012-25 del 28 de febrero del 2012

Elaborado por: Ministerio de Relaciones Laborales

1) Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados:

Ubica 20 grupos ocupacionales, cada uno de los cuales contiene a los diferentes puestos profesionales y no profesionales, que forman parte del sector público. Para su implementación se requiere del Manual de Puestos Institucional, elaborado conforme a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, por parte de la institución, entidad, organismo o empresa del Estado, contando con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

El Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Chimborazo, tiene su valoración de puestos mediante resoluciones de la SENRES. Donde se establece las remuneraciones que se deben pagar a los funcionarios dependiendo del grado ocupacional que se le haya denominado.

TABLA No.7: ESCALA DE REMUNERACIÓN DE 20 GRADOS

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1086
Servidor Público 5	11	1212
Servidor Público 6	12	1412
Servidor Público 7	13	1676
Servidor Público 8	14	1760
Servidor Público 9	15	2034
Servidor Público 10	16	2308
Servidor Público 11	17	2472
Servidor Público 12	18	2641
Servidor Público 13	19	2967
Servidor Público 14	20	3542

Fuente: Acuerdo Ministerial No. 22, Registro Oficial No. 133 del 27 de enero de 2012

Elaborado por: Ministerio de Relaciones Laborales

4.8.3 Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Dentro de este Subsistema se encuentran 3 factores prioritarios para todas las instituciones del sector público y que deben tomar en cuenta para seleccionar el personal.

- ❖ **Personas con Discapacidades y Enfermedades Catastróficas:** Todas las instituciones públicas tienen el deber de contratar a personas discapacitadas hasta un 4% del total de sus servidores, de igual manera si algún trabajador llegará a tener una enfermedad catastrófica será obligación de la institución incorporar a un familiar del núcleo familiar.

- ❖ **Ingreso al sector público:** El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos. El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral.

La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

- ❖ **Puestos Vacantes:** Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la

Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano.

- ❖ Designación de la o el ganador del concurso: La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

- ❖ De los ascensos: Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

4.8.4 Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Personal

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de

solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

4.8.5 Subsistema de Evaluación del Desempeño

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

Los Objetivos de la Evaluación del Desempeño dentro del Gobierno Provincial son los siguientes:

- a. Cumplir con lo determinado en la Ley Orgánica de Servicio Público
- b. Obtener elementos técnicos para un proceso de revaloración
- c. Valorar los conocimientos de los Servidores Públicos referente al rol de la institución tanto interna como externa

**TABLA No.8: CRONOGRAMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO**

CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
01-09-2011	Declaración de inicio de proceso y Socialización a Asesores Coordinadores Jefes y dirigentes	Abg. Mariano Curicama Lcda. Tránsito Lluco
02-09-2011	Conformación Comisiones Calificadoras y Socialización a todo el personal	David Zárate y Tránsito Lluco
05-09-2011	Calificación personal Coordinación Administrativa	David Zárate
06-09-2011	Calificación personal Coordinación	David Zárate
07-09-2011	Gestión Social y Sumak Kawsay	
08-09-2011	Calificación personal Jurídica	David Zárate
08-09-2011	Calificación Soberanía Alimentaria	David Zárate
09-09-2011	Calificación personal Fiscalización	David Zárate
12-08-2011	Calificación personal Coordinación Planificación	David Zárate
13-09-2011	Calificación personal Coordinación Obras Publicas	David Zárate
14-09-2011	Calificación personal Coordinación Patronato	David Zárate
15-09-2011	Calificación personal Coordinación Ambiente	David Zárate
16-09-2011	Calificación personal Comunicación	David Zárate
19-09-2011	Calificación personal Coordinación	David Zárate
20-09-2011	Financiera Prueba de conocimientos todo el personal 6pm y 7 pm	Auditorio GADPCH
21-09-2011	Calificación personal Yasipan y Aguas Subterráneas	David Zárate

22-09-2011	Calificación personal Prefectura y Secretaría	David Zárate
23-09-2011	Sistematización de Resultados PUBLICACION DE RESULTADOS	David Zárate
26-09-2011	Periodo de Reclamos	David Zárate y Transito Llucu
27-09-2011	Periodo de Reclamos	David Zárate y Transito Llucu
28-09-2011	Periodo de Reclamos	David Zárate y Transito Llucu
29-09-2011	PUBLICACION DE RESULTADOS FINALES	David Zárate y Transito Llucu
30-09-2011	Entrega de resultados al Ministerio de Relaciones laborales	David Zárate

Fuente: Departamento de Talento Humano Gobierno Provincial de Chimborazo

Elaborador por: David Zarate

Los aspectos que se han tomado en cuenta para la Evaluación consisten en:

- ❖ Evaluación Analítica de Desempeño
- ❖ Evaluación de Conocimientos
- ❖ Evaluación Disciplinaria

Evaluación Analítica de Desempeño: Este aspecto tiene como objetivo evaluar al personal de una manera individual, bajo un formulario que enfoca a factores del desempeño del servidor público. la evaluación lo realizara una comisión, conformada por:

- ❖ Jefe de Talento Humano
- ❖ Delegado de Prefectura
- ❖ Coordinadores de Áreas

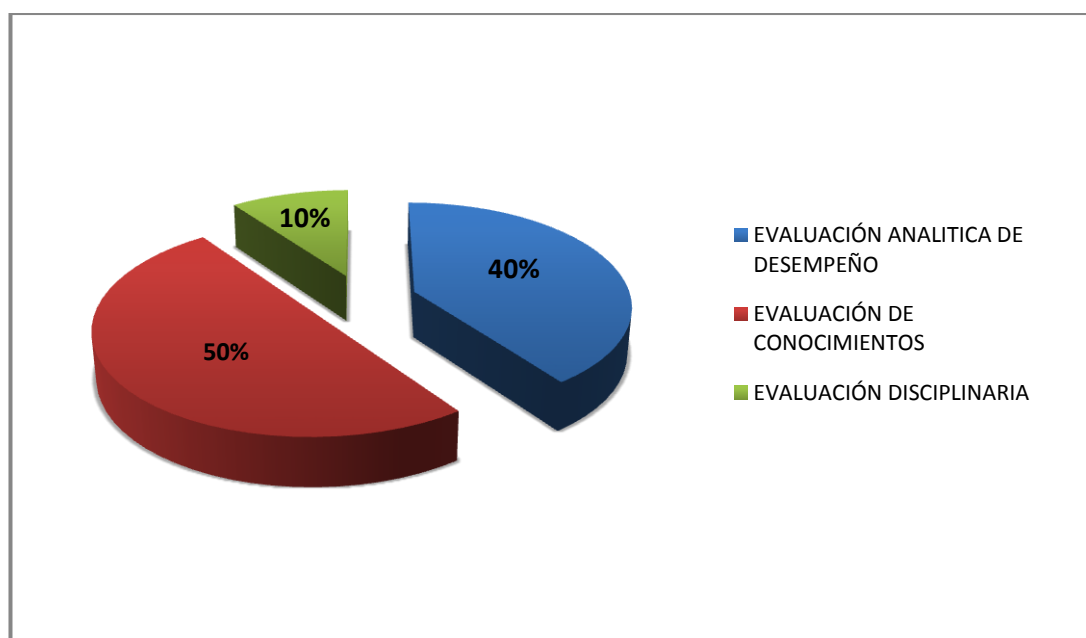
Evaluación de Conocimientos: en esta evaluación el funcionario público deberá demostrar sus conocimientos en los aspectos relacionados a la nos rige y lo hacemos.

- ❖ La prueba será personal
- ❖ Se entregara una banco de preguntas a todos los servidores públicos

Evaluación Disciplinaria: Se ha tomado dos parámetros para evaluar este aspecto:

- ❖ Reloj Biométrico
- ❖ Uniformes y Carnets

GRAFICO No. 7: PORCENTAJE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: La autora

CAPITULO V

DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

5.1 Introducción

El presente documento incluye en su primera parte, los objetivos, fines, principios y, justificación, del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo (SEDEC-CH)²²

Se presenta el Descriptor de Perfiles y Puestos del Gobierno Provincial de Chimborazo, documento técnico a partir del cual se extrae las actividades esenciales, conocimientos y, destrezas técnicas de cada puesto, mismos que adoptan la categoría de indicadores y objetos de evaluación, dentro de los formularios especialmente diseñados para el efecto.

Para la sistematización general de los resultados, se presenta también la Matriz General de resultados de la evaluación del desempeño por competencias que, conjuntamente con los descriptores de puestos y los formularios de evaluación, son administrados automáticamente mediante hoja de cálculo, lo que facilita no sólo el registro y almacenamiento, sino también el procesamiento y análisis de los datos.

Para la aplicación del Sistema, se explica el mecanismo general para su implementación, misma que ha sido construida en base a la Norma Técnica para la

²² Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias - Chimborazo

Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL). Finalmente, se incluye el presupuesto de operación del Sistema.

5.2 Objetivos

Los objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo (SEDEC-CH) son:

5.3 General

Sistematizar los procesos de evaluación del desempeño del personal que labora en el Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo.

5.4 Específicos

- ❖ Elaborar el Descriptor de Puestos del Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo.
- ❖ Diseñar los Formularios para la evaluación del desempeño por competencias para el personal del Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo.
- ❖ Presentar la Metodología para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo (SEDEC-CH).
- ❖ Definir el presupuesto de operación del SEDEC-CH

5.5 Justificación

Como es de conocimiento general, se vive una época de grandes cambios. El mundo es más competitivo y más difícil cada vez, por lo que las organizaciones tienen hoy en día, una tarea muy difícil. Si a esto se suma los duros momentos económicos por los que pasa el país, vemos que una de las salidas válidas consiste en tratar de maximizar la productividad de los empleados, manteniéndolos cohesionados e incentivados para hacer frente a los retos contemporáneos.

Para el logro del propósito enunciado, se requiere de la evaluación del desempeño que es una técnica de la administración de Talento Humano que permite calificar la productividad y el tipo de relaciones que mantiene el funcionario con sus compañeros de trabajo.

En este sentido, la evaluación del desempeño es la actividad de personal por medio la cual la organización determina, mediante un proceso formal y sistemático, el nivel en el cual el trabajador está desempeñando su trabajo en relación con los estándares preestablecidos por un periodo determinado.

La finalidad de la evaluación del desempeño es lograr determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de los empleados; también indica las virtudes que tienen los funcionarios para otros cargos, proporcionando una visión más amplia sobre el potencial desarrollo del talento humano en cada puesto de trabajo.

A través de la evaluación del desempeño también es posible localizar problemas de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa. También es posible detectar la subutilización del talento humano que posee un potencial más elevado que el requerido para el puesto.

De acuerdo a los problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación de la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

El Gobierno Autónomo de Chimborazo, a pesar de todos sus esfuerzos en cuanto a la implementación de procesos sistémicos que faciliten la administración, no cuenta con un sistema para la evaluación del desempeño que le permita cumplir los propósitos de desarrollo del talento humano, que han sido señalados en los párrafos precedentes, por lo tanto, se justifica plenamente su diseño e implementación.

5.6 Fines y Principios del SEDEC-CH

5.6.1 Fines

El Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo se concebirá y aplicará sobre la base de los siguientes:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros:
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;

- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario.

5.6.2 Principios²³

El Gobierno Descentralizado de la Provincia de Chimborazo aplicará el Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias sobre la base de los siguientes Principios:

- a) Relevancia: Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;
- b) Equidad: Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del Descriptor de Puestos institucional procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;
- c) Confiabilidad: Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;

²³ Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Resolución No. SENRES- 2008

- d) Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;
- e) Consecuencia.- El Sistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y,
- f) Interdependencia.- Los resultados de la medición desde la perspectiva del talento humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

5.7 Descriptor y perfiles de puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

De acuerdo al Descriptor Institucional de Puestos y en atención a la Escala Nacional de Remuneraciones del MRL, el Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo cuenta con trece diferentes grupos ocupacionales, dentro de los cuales se incluyen, los ciento uno (101) diferentes puestos de trabajo, mismos que están distribuidos como se puede observar en la siguiente tabla.

TABLA No.9: DESCRIPTORES DE PUESTO GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

No.	Escala MRL	Descripción
1	Director	Directores de Unidad Organizacional. Incluye Procurador Síndico y Secretario de Consejo Provincial.
2	Servidor Público 8	Jefes de Unidad
3	Servidor Público 7	Jefes de Unidad
4	Servidor Público 5	Especialistas 2 profesionales; Abogados; Comunicador

		Social 2; Fiscalizador; Supervisor; Auditor Interno 2; Analistas.
5	Servidor Público 3	Especialistas 1 profesionales; Abogados; Comunicador Social 1; Auditor Interno 1; Analistas.
6	Servidor Público 2	Recaudadores
7	Servidor Público 1	Asistentes Técnicos; Asistentes de Abogacía; Asistentes de Tecnología profesionales.
8	Servidor Público de Apoyo 4	Asistentes profesionales; Auxiliares Técnicos no profesionales; Auxiliares de Tecnología no profesionales; Conductor Técnico; Proveedor no profesional.
9	Servidor Público de Apoyo 3	Secretarias 1 no profesional
10	Servidor Público de Apoyo 2	Asistentes Técnicos no profesionales
11	Servidor Público de Apoyo 1	Guardalmacén; Secretaria de Despacho profesional; Asistente Administrativo no profesional.
12	Servidor Público de Servicios 2	Conductor profesional
13	Servidor Público de Servicios 1	Auxiliar de servicios no profesional

Fuente: Departamento de Talento Humano, Gobierno Provincial de la Provincia de Chimborazo.

Elaborado Por: Jefatura Talento Humano

El descriptor de puestos del Gobierno Autónomo de Chimborazo, se presenta en forma de fichas individuales que contienen no sólo los conocimientos, destrezas y, actividades esenciales, sino que provee de todos los elementos del perfil de todos y cada uno de los puestos, constituyéndose en una herramienta fundamental para el consecuente diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño institucional.

Entre la principal información que provee el Descriptor de puestos se cuenta con: denominación, nivel, unidad o proceso, rol y, grupo ocupacional del puesto.

En lo que tiene que ver con la instrucción formal requerida, se cuenta con la siguiente información: nivel de instrucción, título requerido y, área de conocimiento.

También se tiene la misión del puesto y en lo tocante a la experiencia, se cuenta con: tiempo de experiencia y, especificidad de la experiencia, esta última, a manera de elementos específicos que describen la experiencia necesaria para el puesto.

En lo que tiene que ver con las competencias, se tiene el conjunto de conocimientos, actividades esenciales y, destrezas del puesto, mismas que para efectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, se constituyen en las tres grandes categorías de evaluación, presentes en los tres diferentes formularios especialmente diseñados para el efecto.

La información de los perfiles de cada puesto fueron proporcionadas por la Unidad de Talento Humano del gobierno Provincial de Chimborazo, la cual es de mucha importancia ya que en los perfiles se encuentran los tres factores principales para el Diseño del Sistema y su posterior evaluación. **(ANEXO 3)**

5.8 Características generales del Sistema para la Evaluación del desempeño por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo (SEDEC-CH)

El Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias diseñado para el Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo (SEDEC-CH), es un sistema con carácter universal, dado que los instrumentos que lo componen, pueden ser aplicados a todos los funcionarios de la institución, independientemente del grupo ocupacional al que pertenezca.

Se trata de una serie de tres formularios (SEDEC-CH-01; SEDEC-CH-02; y, SEDEC-CH-03) estructurados para proporcionar información eminentemente cualitativa, sobre la base de la consideración de que el talento institucional, está compuesto por seres humanos que no solamente aportan con los conocimientos y destrezas requeridas para el puesto, sino también, con una serie de Principios Fundamentales y Valores Humanos, que los constituyen en personas integrales y poseedoras de una determinada complejidad individual.

Los tres formularios han sido diseñados para ser aplicados por el Jefe inmediato, estos formularios poseen, escalas de valoración específica, que han sido formuladas en base a los conocimientos, las actividades esenciales y las destrezas de cada puesto, categorías de evaluación cuyos indicadores específicos, deben extraerse de los descriptores correspondientes a cada puesto. Esta característica, otorga coherencia al sistema de evaluación al estar íntimamente ligado con el descriptor de puestos. Para el procesamiento de las escalas, se ha construido baremos para cada uno de los tres formularios, estableciendo porcentajes de ponderación para los tres grandes objetos de evaluación antes referidos. Dicho porcentaje de ponderación obedece al peso que determina el número de indicadores en cada categoría, así:

TABLA No. 10: PONDERACIÓN DEL PUNTAJE TOTAL POR CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN

PONDERACIÓN DEL PUNTAJE TOTAL POR CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN		
CATEGORÍA	NÚMERO DE INDICADORES	PORCENTAJE
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES ESENCIALES	5	25%
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	5	25%
NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO (DESTREZAS)	10	50%
TOTAL	20	100%

Fuente: Formularios SEDECH-CH-01, SEDECH-CH-02, SEDECH-CH-03

Elaborado por: La autora

La calificación del desempeño se calcula automáticamente a partir del ingreso de las valoraciones obtenidas por los funcionarios, en los formularios correspondientes.

En lo tocante a la evaluación por el público usuario, se ha considerado el mecanismo establecido por el MRL., cuyo elemento principal, tiene que ver con la reducción de puntos a la calificación final del funcionario, en razón de las denuncias y/o quejas de los ciudadanos.

Para una visión general y análisis ulterior, se ha construido una Matriz General de Resultados de la evaluación del desempeño por Competencias, que compila la información cuantitativa y cualitativa alcanzada por todo el personal, que se alimenta con los datos de los formularios de evaluación.

5.9 Formularios para la Evaluación del Desempeño por Competencias

Como ya se ha dicho, los formularios (SEDEC-CH-01; SEDEC-CH-02; y, SEDEC-CH-03) han sido estructurados para proporcionar información eminentemente cualitativa, sobre la base de la consideración de que el talento institucional, está compuesto por seres humanos que no solamente aportan con los conocimientos y destrezas requeridas para el puesto, sino también, con una serie de Principios Fundamentales y Valores Humanos, que los constituyen en personas integrales poseedoras de una determinada complejidad individual.

5.9.1 Formulario SEDEC-CH-01

Es el formulario para la evaluación de competencias que califica el NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES que cumple servidor en el desarrollo de sus funciones. Estas actividades esenciales son tomadas directamente de la descripción de su puesto y son sometidas a evaluación por parte del Jefe inmediato, frente a una escala compuesta por cuatro puntos, siendo:

4 = SOBRESALIENTE;

3 = MUY BUENO;

2 = BUENO; y,

1 = REGULAR

El formulario está diseñado para incluir cinco actividades esenciales. En caso de existir en el descriptor de un puesto específico más de este número, el Analista de Talento Humano, determinará las cinco actividades esenciales más inclusivas y relevantes para ser evaluadas.

El puntaje máximo a alcanzar en este formulario es de 20 puntos, en tanto que, el puntaje mínimo, es de 5 puntos. El baremo construido para la calificación del total obtenido es el siguiente:

TABLA No.11: CALIFICACIÓN ALCANZADA FORMULARIO SEDEC-CH 01

PUNTAJE ALCANZADO	CALIFICACIÓN
20 a 19	SOBRESALIENTE
18 a 16	MUY BUENO
15 a 14	BUENO
13 a 05	REGULAR

Fuente: Escala Universal de Calificaciones

Elaborado por:

A continuación se puede observar el Formulario SEDEC-CH-01, donde a manera de ejemplo, se ha incluido un resultado perfecto con su correspondiente calificación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR EVALUADO	Puente Cisneros Fernando			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA	Director de Gestión Social			
TÍTULO O PROFESIÓN	Doctor en Administración Pública			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL JEFE INMEDIATO O SUPERIOR INMED	Coloma Valverde Pedrp			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aaaa)	Desde: 01-01-2012 Hasta: 31-12-2012			
FORMULARIO SEDEC-CH - 01				
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ESCALA: 4 SOBRESALIENTE; 3 MUY BUENO; 2 BUENO; 1 REGULAR				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES	4	3	2	1
Coordina la elaboración de políticas y estrategias que permiten el acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, producidos a nivel local y en correspondencia con las diversas identidades y tradicionales culturales	4			
Genera mecanismos de gestión social para que la población acceda a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir	4			
Propone acciones que le permitan a la población una participación protagónica en la toma de decisiones, planificación, gestión de asuntos públicos y construcción del poder ciudadano	4			
Orienta y gestiona la participación ciudadana bajo los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad	4			
Coordina la elaboración de planes, programas y proyectos que propicien la participación social de la población en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local	4			
			PUNTAJE	20
			CALIFICACIÓN	SOBRESALIENTE

5.9.2 Formulario SEDEC-CH-02

Es el formulario para la evaluación de competencias que califica el NIVEL DE CONOCIMIENTOS DEL PUESTO que evidencia el servidor en el desarrollo de sus funciones. Estos conocimientos son tomados directamente de la descripción de su puesto y son sometidos a evaluación por parte del Jefe inmediato, frente a una escala compuesta por cuatro puntos, siendo:

4 = SOBRESALIENTE; 3 = MUY BUENO; 2 = BUENO; y, 1 = REGULAR

El formulario está diseñado para incluir cinco conocimientos. En caso de existir en el descriptor de un puesto específico más de este número, el Analista de Talento Humano, determinará los cinco conocimientos más inclusivos y relevantes para ser evaluados. El puntaje máximo a alcanzar en este formulario es de 20 puntos, en tanto que, el puntaje mínimo, es de 5 puntos. El baremo construido para la calificación del total obtenido es el siguiente:

TABLA No.12: CALIFICACIÓN ALCANZADA FORMULARIO SEDEC-CH 02

PUNTAJE ALCANZADO	CALIFICACIÓN
20 a 19	SOBRESALIENTE
18 a 16	MUY BUENO
15 a 14	BUENO
13 a 05	REGULAR

Fuente: Escala Universal de Remuneraciones

Elaborado por: La autora

A continuación se puede observar el Formulario SEDEC-CH-02, donde a manera de ejemplo, se ha incluido un resultado mínimo con su correspondiente calificación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR EVALUADO				
DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA				
TÍTULO O PROFESIÓN				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL JEFE INMEDIATO O SUPERIOR INMEDIATO (EVALUADOR)				
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aaaa)				
FORMULARIO SEDEC-CH - 02				
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL PUESTO				
ESCALA: 4 SOBRESALIENTE; 3 MUY BUENO; 2 BUENO; 1 REGULAR				
CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	4	3	2	1
Productos y Servicios				1
Entorno territorial y diversidad y cultura				1
Tendencias, prácticas y enfoques				1
Planificación estratégica				1
Políticas y lineamientos				1
PUNTAJE				5
CALIFICACIÓN				REGULAR

5.9.3 Formulario SEDEC-CH-03

Es el formulario para la evaluación de competencias que califica el NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO (Destrezas) que evidencia el servidor en el desarrollo de sus funciones. Estas destrezas son tomadas directamente de la descripción de su puesto y son sometidos a evaluación por parte del Jefe inmediato, frente a una escala compuesta por cuatro puntos, siendo:

4 = ALTAMENTE DESARROLLADA;

3 = DESARROLLADA;

2 = POCO DESARROLLADA; y,

1 = NO DESARROLLADA

El formulario está diseñado para incluir diez destrezas. En caso de existir en el descriptor de un puesto específico más de este número, el Analista de Talento Humano, determinará las diez destrezas más inclusivas y relevantes para ser evaluadas.

El puntaje máximo a alcanzar en este formulario es de 40 puntos, en tanto que, el puntaje mínimo, es de 10 puntos. El baremo construido para la calificación del total obtenido es el siguiente:

TABLA No. 13: CALIFICACIÓN ALCANZADA FORMULARIO SEDEC-CH 03

PUNTAJE ALCANZADO	CALIFICACIÓN
40 a 38	SOBRESALIENTE
37 a 32	MUY BUENO
31 a 28	BUENO
27 a 10	REGULAR

Fuente: Escala Universal de Calificaciones

Elaborado por: La autora

A continuación se puede observar el Formulario SEDEC-CH-03, donde a manera de ejemplo, se ha incluido un resultado promedio con su correspondiente calificación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR EVALUADO				
DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA				
TÍTULO O PROFESIÓN				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL JEFE INMEDIATO O SUPERIOR INMEDIATO (EVALUADOR)				
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aaaa)				
FORMULARIO SEDEC-CH - 03				
NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				
ESCALA: 4 ALTAMENTE DESARROLLADA; 3 DESARROLLADA; 2 POCO DESARROLLADA; 1 NO DESARROLLADA				
DESTREZAS	4	3	2	1
Orientación de Servicio		3		
Pensamiento crítico	4			
Monitoreo y Control	4			
Pensamiento analítico			2	
Planificación		3		
Percepción de sistemas y entornos	4			
Organización de Sistemas			2	
Pensamiento estratégico		3		
Generación de ideas	4			
Identificación de problemas	4			
			PUNTAJE	33
			CALIFICACIÓN	MUY BUENO

5.9.4 Tabla resumen de formularios

TABLA No.11: RESUMEN DE FORMULARIOS

PONDERACIÓN DEL PUNTAJE TOTAL POR CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN			
CATEGORÍA	NÚMERO DE INDICADORES	PORCENTAJE	FORMULARIO
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES ESENCIALES	5	25%	SEDEC-CH-01
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	5	25%	SEDEC-CH-02
NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS	10	50%	SEDEC-CH-03
TOTAL	20	100%	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La autora

5.9.5 Reducción de puntos por quejas y denuncias de los usuarios

En lo tocante a la evaluación por el público usuario, se ha considerado una adaptación del mecanismo establecido por el MRL., cuyo elemento principal, tiene que ver con la reducción de puntos a la calificación final del funcionario, en razón de las denuncias y/o quejas de los ciudadanos. La regulación está incluida en el Art. 18 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, emitida por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

Para el caso del Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo la norma, ya adaptada será la siguiente:

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará sólo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la Unidad de Talento Humano institucional, que la recibirá a través del formulario SEDEC-CH-04, especialmente diseñado para el efecto.

El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor (promediados los resultados de los tres formularios de evaluación del SEDEC-CH) en un mismo período de evaluación será del 24% cuando provenga de varios ciudadanos (4% c/u), para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas. El formulario SEDEC-CH-04 es válido para la evaluación del desempeño los doce meses del año. Tendrá incidencia en la evaluación del servidor sólo en caso de ser llenado cumpliendo con todos sus requisitos, caso contrario este formulario servirá únicamente para aplicar los correctivos necesarios sin incidir en la respectiva evaluación del funcionario o servidor.

A continuación se observa el formulario SEDEC-CH-04 para la recolección de quejas y denuncias, que sobre el funcionario, hace la ciudadanía usuaria.

FORMULARIO SEDEC-CH - 04			
Formulario de evaluación del desempeño por la ciudadanía usuaria			
IMPORTANTE			
Si usted no llena todos los campos, su queja, denuncia o, sugerencia será tomada en consideración, pero no afectará la evaluación del funcionario			
DENUNCIA	<input type="checkbox"/>	QUEJA	<input type="checkbox"/>
SUGERENCIA	<input type="checkbox"/>		
MOTIVO	DESCRIPCIÓN	Marque (X)	
Maltrato	Trato descortez o falta de respeto		
Servicio inoportuno	Demora en los trámites o pierde documentos		
Ineficiente en la prestación del servicio	Inhabilidad, falta de conocimientos o no atiende a la solicitud del ciudadano		
Otros (describa)			
CIRCUNSTANCIAS, TIEMPO Y LUGAR DE OCURRENCIA			
Provincia, ciudad, cantón: Nombre de la institución: Fecha de los sucesos: Lugar en que ocurrieron los hechos:			
Breve descripción:			
Cargo(s) del(os) funcionario(s) inculpado(s):			
MEDIOS DE CONTACTO			
Dirección de correspondencia (opcional): Teléfono convencional y/o celular: Email: Otros:			
Desea que esta denuncia o queja aplique con menos 4 % de la evaluación del funcionario: SI ___ NO ___			
Firma del ciudadano		Firma del funcionario que receipta en UARH	
c.c.		Cargo: c.c.	
		Fecha (dd/mm/aaaa) ___/___/___	

5.10 Matriz General de Resultados de la Evaluación del Desempeño por Competencias

Para una visión general y análisis ulterior, se ha construido una Matriz General de Resultados de la evaluación del desempeño por Competencias, que compila la información cuantitativa y cualitativa alcanzada por todo el personal, que se alimenta con los datos de los formularios de evaluación. Además, la matriz General de Resultados de la Evaluación, incluye un campo para la reducción del 4 % al puntaje total obtenido por el funcionario, en caso de queja o denuncia comprobada.

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

No.	Apellidos y Nombres del Funcionario	Conocimientos	Actividades esenciales	Destrezas	Total	Reducción 4 %	Calificación Final
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							

5.11 Efectos de la Evaluación del Desempeño por Competencias

La evaluación del desempeño en el Gobierno Provincial Autónomo de Chimborazo, derivará en los siguientes efectos:

- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de sobresaliente, muy bueno o bueno será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;
- b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de regular será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente la misma calificación, será automáticamente declarado Inaceptable;
- c) El servidor, que obtuviere la condición de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la Unidad de Talento Humano, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la condición de inaceptable; y,
- d) La Unidad de Talento Humano institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los cuerpos legales correspondientes respecto del Sumario Administrativo.

5.12 Responsables de la aplicación del SEDEC-CH

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- b) El jefe inmediato;
- c) El Comité de Reclamos de Evaluación; y,
- d) La Unidad de Talento Humano.

5.13 Metodología para la aplicación del sistema en base a la Norma Técnica para la Evaluación del Desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales

Le corresponde a la Unidades de Talento Humano institucional observar las siguientes fases para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias:

1. Determinación de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño;
2. Difusión del Modelo de Evaluación del Desempeño;
3. Entrenamiento a evaluadores y evaluados;
4. Análisis de resultados de la evaluación;
5. Plan de incentivos; y,
6. Retroalimentación y seguimiento.

5.14 Determinación de los indicadores e instrumentos de evaluación

Los indicadores de evaluación se extraerán del Descriptor de Puestos institucional, en base a las tres grandes categorías establecidas: conocimientos, actividades esenciales y, competencias técnicas (destrezas) de cada puesto. Los instrumentos de

evaluación serán tres, uno para cada una de las categorías de evaluación y uno adicional para uso exclusivo de la ciudadanía usuaria.

5.15 Difusión del SEDEC-CH

La Unidad de Talento Humano deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del SEDEC-CH, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

5.16 Entrenamiento a evaluados y evaluadores

La Unidad de Talento Humano institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

5.17 Análisis de resultados de la evaluación

Le corresponde a la Unidad de Talento Humano procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño”, y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

5.18 Plan de incentivos

El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de sobresaliente, mismos que el Gobierno Autónomo de Chimborazo, establecerá y difundirá entre sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes.

5.19 Retroalimentación y seguimiento

La Unidad de Talento Humano y las unidades de planificación, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

5.20 Presupuesto de operación del Sistema para la Evaluación del desempeño por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

5.20.1 Presupuesto general

El presupuesto general de operación del SEDEC-CH en su primera fase (primer año) asciende a USD. 47.451,70 (cuarenta y siete mil cuatrocientos cincuenta y

uno con setenta centavos de dólar de los Estados Unidos de América, como se muestra a continuación:

No.	Proceso o Insumo	Unidad	Cantidad	V_Unit.	V_Total
1	12 Talleres para determinación de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño. Uno por Dirección Administrativa. Duración 40 horas cada uno (480 horas de capacitación x USD. 50,00 c/hora) más insumos y materiales de apoyo.	Taller	12	2.073,65	24.883,90
2	Difusión del SEDEC-CH				
	Impresión ejemplares SEDEC-CH	Ejemplar	230	8,00	4.000,00
2	12 Talleres para difusión del SEDEC-CH. Uno por Dirección Administrativa. Duración 8 horas cada uno (96 horas de capacitación x USD. 50,00 c/hora).	Taller	12	473,65	5.683,90
	3	Talleres para entrenamiento de evaluadores y evaluados. Uno por cada Dirección Administrativa. Duración 20 horas cada uno (240 horas de capacitación x USD. 50,00 c/hora)	Taller	12	1.073,65
TOTAL (Cuarenta y siete mil cuatrocientos cincuenta y uno con setenta centavos)					47.451,70

5.20.2 Presupuesto desglosado para los talleres de determinación de indicadores e instrumentos de evaluación.

A continuación, el presupuesto desglosado de capacitación para los talleres de determinación de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño, que se llevarán a cabo uno por cada una de las doce Direcciones Administrativas, con una duración de 40 horas por taller y un total de 480 horas de capacitación.

No.	Proceso o Insumo	Unidad	Cantidad	V_Unit.	V_Total
1	Facilitador x 480 horas x USD. 50,00 c/hora.	Hora de trabajo	480	50,00	24.000,00
2	Materiales de Apoyo				
	Lápices	Unidad	500	0,60	300
	Carpetas	Unidad	500	0,50	250
	Hojas	Unidad	2300	0,01	23,00
	Fotocopias	Unidad	2300	0,05	115
	Diplomas	Unidad	500	0,80	400
	CDs con material de apoyo	Unidad	500	0,90	450
3	Insumos Coffe-Brake				
	Café	Frasco	4	6,00	24,00
	Azúcar	Libra	2	1,70	3,40
	Té	Cajas	10	3,70	37,00
	Endulzante	Cajas	10	5,10	51,00
	Cucharas plásticas	Docenas	10	1,20	12,00
	Vasos	Docenas	10	1,20	12,00
	Galletas	Cajas	10	3,65	36,50
	Pastelería	Unidad	150	1,30	195,00
	Jugo	Unidad	150	0,70	105,00
TOTAL (Veinte y seis mil trece con noventa centavos)					26013,90

5.20.3 Presupuesto desglosado para los talleres de difusión

A continuación, el presupuesto desglosado de capacitación para los talleres de difusión del SEDEC-CH, que se llevarán a cabo uno por cada una de las doce Direcciones Administrativas, con una duración de 8 horas por taller y un total de 96 horas de capacitación.

No.	Proceso o Insumo	Unidad	Cantidad	V_Unit.	V_Total
1	Facilitador x 96 horas x USD. 50,00 c/hora.	Hora de trabajo	96	50,00	4.800,00
2	Materiales de Apoyo				
	Lápices	Unidad	500	0,60	300
	Carpetas	Unidad	500	0,50	250
	Hojas	Unidad	2300	0,01	23,00
	Fotocopias	Unidad	2300	0,05	115
	Diplomas	Unidad	500	0,80	400
	CDs con material de apoyo	Unidad	500	0,90	450
3	Insumos Coffe-Brake				
	Café	Frasco	4	6,00	24,00
	Azúcar	Libra	2	1,70	3,40
	Té	Cajas	10	3,70	37,00
	Endulzante	Cajas	10	5,10	51,00
	Cucharas plásticas	Docenas	10	1,20	12,00
	Vasos	Docenas	10	1,20	12,00
	Galletas	Cajas	10	3,65	36,50
	Pastelería	Unidad	150	1,30	195,00
	Jugo	Unidad	150	0,70	105,00
TOTAL (Seis mil ochocientos trece con noventa centavos)					6813,90

5.20.4 Presupuesto desglosado para los talleres de entrenamiento.

A continuación, el presupuesto desglosado de capacitación para los talleres de entrenamiento de evaluadores y evaluados, que se llevarán a cabo uno por cada una de las doce Direcciones Administrativas, con una duración de 20 horas por taller y un total de 240 horas de capacitación.

No.	Proceso o Insumo	Unidad	Cantidad	V_Unit.	V_Total
1	Facilitador x 240 horas x USD. 50,00 c/hora.	Hora de trabajo	240	50,00	12.000,00
2	Materiales de Apoyo				
	Lápices	Unidad	500	0,60	300
	Carpetas	Unidad	500	0,50	250
	Hojas	Unidad	2300	0,01	23
	Fotocopias	Unidad	2300	0,05	115
	Diplomas	Unidad	500	0,80	400
	CDs con material de apoyo	Unidad	500	0,90	450
3	Insumos Coffe-Brake				
	Café	Frasco	4	6,00	24,00
	Azúcar	Libra	2	1,70	3,40
	Té	Cajas	10	3,70	37,00
	Endulzante	Cajas	10	5,10	51,00
	Cucharas plásticas	Docenas	10	1,20	12,00
	Vasos	Docenas	10	1,20	12,00
	Galletas	Cajas	10	3,65	36,50
	Pastelería	Unidad	150	1,30	195,00
	Jugo	Unidad	150	0,70	105,00
TOTAL (Catorce mil trece con noventa centavos)					14013,90

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El Modelo de Gestión y Competencias es en la actualidad una herramienta estratégica que se ha hecho indispensable. Este modelo impulsa las competencias de los empleados de la institución para que vayan desarrollando sus funciones específicas de acuerdo a las necesidades de la misma.
2. Este modelo de Gestión de Talento Humano, garantiza el desarrollo y la correcta administración del potencial de las personas. Nos da niveles de evaluación de lo que saben hacer o podrán hacer.
3. En la Gestión de Talento Humano por Competencias surge la diferencia con los sistemas tradicionales de Administración de Recursos Humanos porque no solo se le señala al funcionario las actividades a ejecutar en sus puestos de trabajo sino que también con ello se reconocen sus capacidades, habilidades y destrezas.
4. En la realidad actual del sistema imperante en el mundo entero el desarrollo de las actividades productivas se tornan cada vez más competitivas y urgentes, puesto que, el triunfo o el fracaso de una institución depende del manejo eficiente del Talento Humano; pero estos estándares que exige esa realidad se podrá cumplir si el personal se compenetra en el cumplimiento cabal de sus funciones específicas de acuerdo a su especialización y experiencias adquiridas.

5. La Gestión de Talento Humano ha tomado mucho impulso, en el Ecuador, puesto que, las nuevas políticas y estrategias que se han ido implementando en lo que respecta a materia laboral, como la LOSEP, garantizan un manejo adecuado y moderno del Talento Humano, dejando atrás, como es lógico, sistemas tradicionales y obsoletos que regían en el manejo de los Recursos Humanos.

6. Uno de los aspectos que deben ser señalados por su importancia en el manejo del Talento Humano es que últimamente se ha venido capacitando personal con este objeto. Difiriendo de esta manera el tradicional manejo de personal con improvisados funcionarios que no reunían los conocimientos sobre esta materia. Esta situación generaba incidencias confrontativas en la relación laboral.

Recomendaciones

1. Aplicar en forma adecuada el Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano, expuesto en la LOSEP, en concordancia con el Título V de la Administración de Talento Humano.
2. Realizar un estudio minucioso y exhaustivo de los perfiles profesionales los mismos que deben ser iguales a los perfiles de exigencias del puesto ya que hay varios funcionarios que se encuentran desempeñando funciones ajenas a su preparación académica.
3. Considerar el presente trabajo de investigación como un aporte en la perspectiva a constituirse como una guía que permita obtener un real conocimiento sobre el manejo del Talento Humano en la Institución, así como una correcta y justa aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño del personal.
4. Orientar y controlar de mejor manera el manejo del Talento Humano en el Gobierno Provincial, ya que este factor es el más valioso con el que cuenta la organización y del que depende la eficacia y eficiencia en la entrega de los servicios a los ciudadanos de la Provincia de Chimborazo

BIBLIOGRAFIA

- ❖ GOLEMAN, Daniel, *Inteligencia Emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires – Argentina, 1999

- ❖ LEVY-LEBOYER, Claude, *Gestión de las Competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona-España, 1999

- ❖ ALLES, Martha Alicia, *Desarrollo del talento humano: Basado en Competencias*, 1ª ed. 2ª reimp., Ediciones Granica S.A, Buenos Aires-Argentina

- ❖ VELA GRANDE, Luis Sagi, *Gestión por Competencias*, Esic Editorial, Madrid-España

- ❖ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogota-Colombia, 2000

- ❖ GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY, *Las Organizaciones*, 10ma. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF-México, 20001

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- ❖ BERNAL, Lucy y HUERTAS Javier, Gestión del Talento Humano por Competencias ¿Tecnología de moda o estrategia de transformación?, <http://www.difementes.com/revista/20071/invitado.html>

- ❖ Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general, 2004, https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competicencias.pdf

- ❖ Matriz EFE-EFI, <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

- ❖ El modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos, Armando Camejo, <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>

- ❖ Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral, <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-gesti.pdf>

- ❖ GONZALES, Marcelo, *Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Flota Petrolera Ecuatoriana "FLOPEC"*, Escuela Politécnica Nacional, Quito 2008, <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/649/1/CD-1586%282008-06-30-03-43-44%29.pdf>

- ❖ SANDOVAL, María del Carmen, *Análisis de rediseño de puestos en el Honorable Consejo Provincial de Cotopaxi*, Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, Latacunga, marzo 2002, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4499/1/T-ESPEL-0282.pdf>

- ❖ Introducción a la LOAFYC, http://dgl.policiaecuador.gob.ec/fileadmin/dgl-repositorio/normativas_armas_equipos/ley-organica-administracion-financiera-control.pdf

- ❖ ROJAS, Walter, Introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Julio 2009, <http://www.slideshare.net/gestiopolis/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias>

- ❖ RODRIGUEZ, Liliana, La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf

BIBLIOGRAFIA LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS

- ❖ Constitución de la República del Ecuador

- ❖ Ley Orgánica de Servicio Público, publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294 del 6 de octubre del 2010

- ❖ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, octubre 2010, No. 303

- ❖ Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, Riobamba 03 de enero del 2012

- ❖ Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público, decreto ejecutivo No. 710, publicado en el Registro Oficial Suplemento 418 del 1 de abril del 2011

- ❖ Norma de Atención al usuario, Acuerdo Ministerial No. 2010-00086-A

- ❖ Norma Técnica de Evaluación del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Resolución No. SENRES-2008-000170

- ❖ LOAFYC, Decreto Supremo No. 1429, Publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294 del 6 de octubre del 2010

- ❖ Ley de Modernización del Estado, Registro Oficial 349 de 31 de diciembre de 1993

ANEXOS