

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención del título de: PSICÓLOGA

**TEMA:
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DEL SUBSISTEMA
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL DEL
ECUADOR.**

**AUTORA:
RITA ANDREA PACHACAMA MENA**

**DIRECTOR:
CARLOS PADILLA CHIRIBOGA**

Quito, octubre del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL
TRABAJO DE GRADO**

Yo, Rita Andrea Pachacama Mena autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, octubre del 2013

Rita Andrea Pachacama Mena

CC. 1721165502

DEDICATORIA

Esta tesis dedico a mi Dios por todas sus bendiciones, mis padres por haber sido los pilares fundamentales en mi vida y a mi amado esposo por su apoyo incondicional para poder culminar esta importante etapa en mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
1.1 La Organización.....	3
1.1.1 Definición.....	3
1.1.2 Características de la organización.....	4
1.2 Estructura organizacional.....	5
1.2.1 Estructura formal.....	6
1.2.2 Estructura informal.....	8
1.2.3 Tipos de organizaciones.....	9
1.2.3.1 Diferenciación horizontal o departamental.....	10
1.2.3.2 Diferenciación vertical o jerárquica.....	11
1.3 La Organización como sistema.....	12
1.3.1 Sistema abierto.....	12
1.3.2 Sistema cerrado.....	14
1.4 La gestión del talento humano.....	15
1.4.1 Definición.....	17
1.4.2 Los objetivos.....	18
1.4.3 Los componentes.....	18
1.4.4 Participación en los aspectos humanos de la gestión estratégica.....	21
1.4.4.1 Principios.....	21
1.4.4.2 Alternativas económicas, tecnológicas y organizativas.....	22
1.4.4.3 Prevención y anticipación de las necesidades en personal cualificado.....	22
1.4.4.4. Condiciones para alcanzar la eficiencia.....	25
1.4.4.4.1 Control permanente de resultados e indicadores.....	26
1.5 La administración de recursos humanos consta de distintos subsistemas interdependientes.....	29

1.5.1	Funciones de la administración de recursos humanos.....	31
1.5.1.1	Alimentación.....	31
1.5.1.1.1	Reclutamiento de personal.....	31
1.5.1.1.2	Reclutamiento interno.....	32
1.5.1.1.3	Reclutamiento externo.....	32
1.5.1.1.4	Selección de personal.....	32
1.5.1.1.5	Descripción y análisis de cargos.....	33
1.5.1.1.6	Evaluación de desempeño humano.....	34
1.5.1.2	Mantenimiento.....	34
1.5.1.2.1	Compensación.....	34
1.5.1.2.2	Beneficios sociales.....	35
1.5.1.2.3	Salud y seguridad.....	35
1.5.1.2.4	Clima laboral.....	36
1.5.1.3	Desarrollo.....	36
1.5.1.3.1	Capacitación y desarrollo de personal.....	37
1.5.1.3.2	Desarrollo organizacional.....	37
1.5.1.4	Control.....	38
1.5.1.4.1	Base de datos y sistemas de información.....	38
1.5.1.4.2	Auditoria de recursos humanos.....	38
1.6	Subsistema de reclutamiento y selección.....	40
1.6.1	Reclutamiento y selección.....	40
1.6.1.1	Definición del proceso de selección.....	40
1.6.1.2	Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección.....	41
1.6.1.3	Pasos del proceso de selección.....	41
1.6.1.3.1	Puesto vacante.....	41
1.6.1.3.2	Requisición.....	42
1.6.1.3.3	Análisis de puesto.....	42
1.6.1.4	Inventario de recursos humanos.....	42
1.6.2	Reclutamiento.	43

1.6.2.1 Reclutamiento interno.....	43
1.6.2.2 Reclutamiento externo.	43
1.6.2.3 Solicitud de empleo.	44
1.6.2.4 Entrevista inicial.	44
1.6.2.5 Entrevista preliminar.	44
1.6.2.6 Entrevista final.	45
1.6.2.7 Informe de la entrevista.....	45
1.6.2.8 Pruebas de idoneidad o psicológicas.....	46
1.6.2.8.1 Test de personalidad o proyectivos.....	46
1.6.2.8.2 Test de aptitud o eficiencia.	47
1.6.2.9 Pruebas de trabajo.....	47
1.6.2.10 Examen médico.	47
1.6.2.11 Estudio socioeconómico.	48
1.6.3 Contratación.	48
1.6.4 Control del proceso de selección.	48
1.6.5 Ventajas del proceso de selección.	49
1.6.6 Desventajas del proceso de selección.....	49
1.7 Norma técnica del proceso de reclutamiento y selección establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.....	50
1.7.1 Objeto.....	51
1.7.2 Ámbito de aplicación.....	52
1.7.3 Del subsistema de selección de personal.....	52
1.7.4 De los parámetros de la selección de personal.....	52
1.7.5 De los actores del proceso de selección de personal.....	54
1.7.6 Atribuciones de la unidad de administración de recursos humanos (UARHs).....	55
1.7.7 Del tribunal de méritos y oposición.	57
1.7.8 De las atribuciones del tribunal de méritos y oposición.....	58
1.7.9 Del tribunal de apelaciones.....	60
1.7.10 Incompatibilidad.....	60
1.7.11 Principios de la selección de personal.....	61

1.7.12 Etapas del subsistema de selección.....	62
1.7.12.1 Convocatoria.....	62
1.7.12.1.1 Proceso de convocatoria.....	63
1.7.12.1.2 Proceso de convocatoria interna.....	63
1.7.12.1.3 Proceso de convocatoria externa.....	64
1.7.12.2 Selección.....	64
1.7.12.3 Concurso de méritos y oposición.....	65
1.7.12.3.1 Méritos.....	65
1.7.12.3.2 Oposición.....	65
1.7.12.4 Clases de concursos.....	66
1.7.12.4.1 Concurso abierto.....	66
1.7.12.4.2 Concurso cerrado.....	67
1.7.12.5 Puntaje mínimo.....	67
1.7.12.6 Declaratoria de ganador de concurso.....	67
1.7.12.7 Desistimiento del ganador.....	68
1.7.12.8 Periodo de prueba.....	68

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

2.1 Misión.....	69
2.2 Visión.....	70
2.2 Políticas institucionales.....	71
2.4 Objetivos estratégicos.....	72
2.5 Reglamento interno.....	72
2.6 Aptitudes del Policía Nacional.....	73
2.7 Rol Del Policía.....	74
2.8 Código de ética profesional.....	76
2.9 Funciones del Policía Nacional.....	77
2.10 Mando Institucional.....	77
2.10.1 Comando General.....	77
2.10.2 Jefatura del Estado Mayor.....	78
2.10.3 Inspectoría General.....	78

2.11 Dependencias Policiales.....	79
2.11.1 Direcciones Generales.....	79
2.11.2 Dirección General de Personal.....	79
2.11.3 Dirección General de Inteligencia.....	80
2.11.4 Dirección General de Operaciones.....	80
2.11.5 Dirección General de Logística.....	80
2.11.6 La Dirección General de Asuntos Civiles y Acción Comunitaria.....	81
2.12 Direcciones Nacionales.....	81
2.12.1 Dirección Nacional de Educación.....	81
2.12.2 Dirección Nacional Policía Judicial e Investigaciones.....	82
2.12.3 Dirección Nacional de Migración.....	82
2.12.4 Dirección Nacional de Tránsito y Seguridad Vial.....	83
2.12.5 Dirección Nacional de Telecomunicaciones e Informática.....	83
2.12.6 Dirección Nacional Antinarcoéticos.....	84
2.12.7 Dirección Nacional de Asesoría Jurídica.....	84
2.12.8 Dirección Nacional de Bienestar Social.....	85
2.12.9 Dirección Nacional Financiera.....	85
2.12.10 Dirección Nacional de Policía Especializada para niños, niñas y adolescentes.....	85
2.12.11 Dirección Nacional de Salud.....	86
2.12.12 Dirección Nacional de Seguridad Pública.....	86
2.12.13 Dirección Nacional de Policía Comunitaria, Servicio Urbano y Rural.....	87
2.13 Unidades Especiales.....	87
2.13.1 Centro Regional de Adiestramiento Canino.....	87
2.13.2 Grupo de Operaciones Especiales.....	88
2.13.3 Grupo de Intervención y rescate.....	88
2.13.4 Grupo Especial Móvil Antinarcoéticos.....	88
2.13.5 Grupo Aeropolicial.....	89
2.13.6 Unidad de Equitación y Remonta.....	89
2.13.7 Unidad de Delitos Energéticos e Hidrocarburíferos.....	89

2.13.8 Unidad de Protección del Medio Ambiente.....	90
2.14 Diagnóstico Situacional.....	90
2.14.1 Instrucciones generales del proceso de reclutamiento y selección para aspirantes a clases y policías.....	91
2.14.1.1 Fundamento Legal.....	91
2.14.1.2 Antecedentes.....	92
2.14.1.3 Justificación.....	92
2.14.1.4 Objetivos.....	93
2.14.1.4.1 General.....	93
2.14.1.4.2 Específicos.	93
2.14.1.5 Fases del proceso.....	94
2.14.1.5.1 Fase de acreditación de requisitos y documentos.....	94
2.14.1.5.2 Fase de oposición.....	95
2.14.1.5.3 Prueba psicológica.....	95
2.14.1.5.4 Prueba académica.....	96
2.14.1.5.5 Valoración médica.....	96
2.14.1.5.6 Prueba física.....	96
2.14.1.5.7 Seguridad de documentos.....	97
2.14.1.5.8 Comprobación de requisitos.....	98
2.14.1.6 Vacantes establecidas en la institución.....	98
2.14.1.7 Sitios web oficiales.....	98
2.14.1.8 Llamamientos.....	99
2.14.1.9 Identificación de los postulantes.....	99
2.14.1.10 Lista definitiva de seleccionados y admitidos.....	99
2.14.1.11 Causas para No culminar el proceso de selección.....	101
2.14.1.12 De las reclamaciones.....	101
2.14.2 Instrucciones generales del proceso de selección para aspirantes a cadetes, basado en la planificación 2010 de la Policía Nacional.....	102
2.14.2.1 Síntesis descriptiva.....	103
2.14.2.2 Antecedentes.....	103

2.14.2.3 Soporte legal.....	103
2.14.2.4 Objetivos.....	104
2.14.2.4.1 Objetivo general.....	104
2.14.2.4.2 Objetivos específicos.....	104
2.14.2.5 Fases del proceso.....	105
2.14.2.5.1 Fase de acreditación de requisitos y documentos.....	105
2.14.2.5.2 Fase de oposición.....	105
2.14.2.5.3 Prueba psicológica.....	106
2.14.2.5.4 Prueba académica.....	106
2.14.2.5.5 Valoración médica.....	107
2.14.2.5.6 Prueba física.....	107
2.14.2.5.7 Seguridad de documentos.....	108
2.14.2.5.8 Comprobación de requisitos.....	108
2.14.2.6 Sitios web oficiales.....	109
2.14.2.7 Llamamientos.....	109
2.14.2.8 Identificación de los aspirantes.....	109
2.14.2.9 Lista definitiva de seleccionados y admitidos.....	110
2.14.2.10 Causas para No culminar el proceso de selección.....	111
2.14.2.11 De las reclamaciones.....	112
2.14.3 Requisitos para los aspirantes a policías y cadetes de línea en base al reglamento orgánico funcional de las escuelas de formación profesional de policías de línea y servicios.....	113
2.14.4 Documentos que debe presentar postulantes a aspirantes a Policía y Cadetes.....	113
2.15 Análisis FODA.....	115
2.15.1 Análisis de la institución (fortalezas y debilidades).....	116
2.15.2 Análisis del entorno (oportunidades y amenazas).....	117
2.15.3 Matriz FODA.....	118
2.15.4 Apreciaciones.....	119

CAPÍTULO III

DESARROLLO PROPUESTA

3.1 Perfil del puesto por Competencias.....	122
3.1.1 Factores del entorno.....	122
3.1.2 Competencias generales.....	123
3.1.3 Competencias intelectuales y culturales.....	123
3.1.4 Competencias de personalidad.....	124
3.1.5 Competencias profesionales.....	124
3.1.6 Competencias policiales.....	125
3.1.7 Competencias de liderazgo.....	125
3.2 Definición del perfil por competencias del aspirante a la Policía Nacional.....	126
3.2.1 Datos de identificación.....	126
3.2.2 Misión principal del puesto.....	127
3.2.3 Formación requerida.....	127
3.2.4 Habilidades y destrezas.....	128
3.3 Propuesta de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía Nacional.....	129
3.3.1 Definición de los proceso para el reclutamiento y selección.....	129
3.3.2 Dependencias y funciones.....	131
3.3.3 Proceso de reclutamiento y selección de aspirantes a la Policía Nacional.....	132
3.3.4 Simbología para la graficación de flujogramas.....	135
3.3.5 Diagrama de contexto.....	136
3.3.6 Fichas de procesos.....	137
3.3.6.1 Reclutamiento.....	138
3.3.7 Fichas de procesos.....	138
3.3.7.1 Toma evaluaciones.....	140
3.3.8 Fichas de procesos.....	142
3.3.8.1 Entrevistas y assessment.....	143
3.3.9 Fichas de procesos.....	144

3.3.9.1 Definición de oficiales.....	145
3.3.10 Parámetros para cada una de las fases del proceso.....	146
3.3.10.1 Requerimiento.....	146
3.3.10.2 Planificación.....	147
3.3.10.3 Convocatoria.....	147
3.3.10.4 Inscripciones en la página web.....	148
3.3.10.5 Revisión de carpetas.....	149
3.3.10.6 Evaluaciones psicológicas.....	149
3.3.10.7 Evaluaciones académicas.....	150
3.3.10.8 Valoración médica.....	151
3.3.10.9 Pruebas físicas.....	151
3.3.10.10 Entrevistas.....	152
3.3.10.11 Mapeo de potencialidades.....	152
3.3.10.12 Listados de aspirantes.....	153
3.3.10.13 Entrevista aspirantes cadetes.....	153
3.3.10.14 Listados enviados a Ministerio del Interior.....	154
3.3.11 Resultados.....	154
CONCLUSIONES.....	155
RECOMENDACIONES.....	157
LISTA DE REFERENCIA	159
ANEXOS.....	161

RESUMEN

El Diseño del Modelo de Gestión para la mejora del Subsistema de Reclutamiento y Selección en la Policía Nacional del Ecuador se genera por la necesidad de buscar aspirantes que cumplan con las exigencias y competencias que la institución requiere y de esta manera formar líderes comunitarios que se adapten a las necesidades de la sociedad en el cumplimiento de su misión, y líderes dentro de la institución que realcen el nombre por el buen desempeño en el accionar policial y en la administración de personal subalterno. Es buscar jóvenes que por vocación ingresen a las filas policiales demostrando buenos conocimientos, actitudes y sobretodo compromiso.

Al conocer y analizar los conceptos básicos del subsistema de reclutamiento y selección podemos establecer parámetros de eficiencia en el desempeño de este, puntualizando cada fase y desarrollándola de acuerdo a la necesidad de la institución a la que se requiere aplicar a fin de que podamos seguir lineamientos que nos permitan un conocimiento amplio y real de la organización.

La Policía Nacional es una Institución civil armada que tiene como misión el servir y proteger por lo que la responsabilidad total la tiene con la sociedad y el Estado a través de la Constitución de la República y cada una de las políticas y reglamentos internos para el desenvolvimiento de su accionar.

Se presenta la necesidad de buscar no solo la modernización de la Policía Nacional sino una reforma que permita profesionalizar al personal y dotar de líderes comunitarios a sociedad con vacación de servicio.

ABSTRACT

Design management model for improving recruitment and selection subsystem in the National Police is generated by the need to find candidates who meet the requirements and competencies required by the institution and thereby from community leaders to suit the needs of the company unfulfilling it's mission, and leaders within the institution to enhance the name for good performance in the policing and administration of junior staff. The search for vocation youth entering the police ranks demonstrating good knowledge, attitudes and especially commitment.

To understand and analyze the basic concepts of recruitment and selection subsystem can establish parameters of efficiency in the performance of this, pointed each phase and develop it according to the needs of each institutions is required to apply to so that we can follow guidelines that allow us to real and comprehensive knowledge of the organization.

National Police is an armed civic institution whose mission is to serve and protect so they have full responsibility to society and the state through the constitution of the republic and each of the policies and regulations for the development of the actions.

Shows the needs to look not only modernizing buy the National Police reform to professionalize the staff and community leaders provide the society with dedication to service.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado; estos cambios han incluido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración. Son precisamente estos cambios los que han movido diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma como se concibe a las personas, considerándose estas en la actualidad, el capital más valioso que pueden tener las organizaciones. (Hellriegel, 2009)

Es cierto que las organizaciones necesitan para funcionar de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencia, conocimientos e información, permiten logros de la organización. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de estos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el éxito organizacional.

El capital humano es muy importante para cada uno de las organizaciones por lo que el reclutamiento y selección del personal para cubrir vacantes debe ser muy exigente para poder tener personal idóneo y con buen desenvolvimiento que permitan el cumplimiento cabal de la misión y la visión.

La Policía Nacional mantiene aún la ideología de tener al Talento Humano como un Instrumento operacional como un recurso más dentro de la Institución, sin tener en cuenta conocimientos, habilidades y destrezas que en su accionar podrían ser de gran beneficio para la imagen Institucional, parte de ello es como en la institución se manejan

los procesos de reclutamiento y selección ya que estos solo son para cubrir las plazas que anualmente se abren.

Actualmente la delincuencia ha aumentado en la sociedad ecuatoriana por lo que la necesidad de aumentar miembros en las filas policías es de suma urgencia, pero es simplemente de poner gente armada en cada esquina de la ciudad o es necesario gente que tenga vocación de servicio para poder llegar al cumplimiento de la misión que es “Servir y Proteger”.

El poder reconocer y seleccionar el mejor talento humano pretende no solo un beneficio institucional sino también el reconocimiento y confianza de la sociedad a la que sirven, ya que el capital intelectual de la organización es un elemento fundamental para el logro del éxito profesional.

En las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad. De distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; “sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos. Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio del talento humano.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 La organización



1.1.1 Definición

De acuerdo a Tarot Parsons, “Las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente constituidos y reconstruidos para buscar fines específicos”

“Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades”. Visto de esta manera, la organización (formal) es la expresión estructural de la acción racional. (Robin M., 1965)

“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.” (Selznick, 1948)

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. (Fremont E. & Rosenzweig, 1988)

1.1.2 Características de la organización

Toda organización requiere de una movilización de recursos técnicos y de manejo, que a su vez precisa de ciertas características especiales de coordinación, de un ordenamiento sistemático de posiciones y deberes, que en sí define una cadena de mando, lo cual hace posible la integración administrativa de funciones especiales. Considerando, globalmente, todos los aspectos, se puede decir que toda organización se encuentra caracterizada por tres dimensiones (Amitai, 1964):

- a) Por una división de trabajo y poder y por ciertas responsabilidades en el proceso de comunicación. Esta división de trabajo y poder no es planteada al azar o debido a características tradicionales, sino que es deliberadamente planeada para la realización de fines específicos.
- b) Por la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los canalizan hacia sus fines específicos. La característica más sobresaliente de estos centros de poder es que ellos revisan

continuamente la performance de la organización y re-caracterizan su estructura donde sea necesario, con el objeto de incrementar su eficiencia.

- c) Por un aspecto de sustitución de cierto tipo de personal de trabajo. (las personas que no tienen un cometido satisfactorio pueden ser removidas y a otras asignarles su rol de trabajo).

Analizada desde otro ángulo, la organización puede ser considerada desde dos puntos de vista, los cuales analíticamente son distintos pero que empíricamente van unidos en un contexto de consecuencias recíprocas. Por un lado, cualquier sistema organizacional concreto es una economía; al mismo, es una estructura social adaptiva. Considerando como una economía, la organización es un sistema de relaciones que define la disponibilidad de recursos escasos, los que pueden ser manipulados en términos de eficiencia y efectividad. En el segundo caso, presenta un sistema permeable al cambio y a la adaptabilidad como consecuencia de factores internos y externos.

1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización. (Concepto de Administración y su Historia, 1987)

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

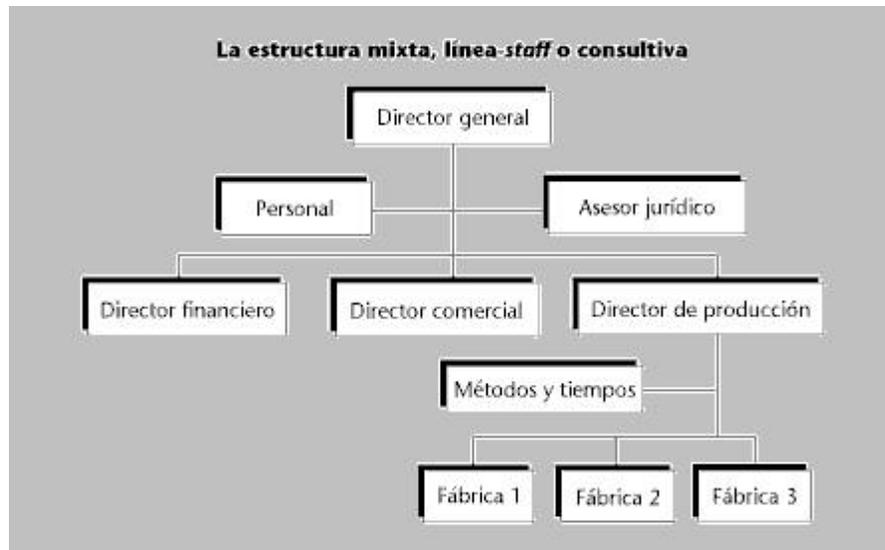
La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (Requerimientos), los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos. Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada persona. Se tiene que fijar al área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas. Saber cómo y dónde la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada. (Mintzberg, 1979)

1.2.1 Estructura formal

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas

entre el personal, forman parte de la estructura formal. (Fremont E. & Rosenzweig, 1988)



Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes. (Fremont E. & Rosenzweig, 1988)

Esto sería el equivalente a los procesos productivos o administrativos. Ante cambios en las situaciones internas o ambientales, las organizaciones adaptan su estructura y funcionamiento para sobrevivir, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

Etkin considera que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Para Pfiffner y Sherwood la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

1.2.2 Estructura informal

En la organización informal, las personas buscan ser aceptadas, sentirse solidarias entre sí, protección, ser escuchadas, etc. No se trata de una simple reunión, sino de un grupo que comparte objetivos, valores, filosofías, etc., que desarrolla sus propias normas de funcionamiento, con sus premios y castigos, y que tiene sentido de pertenencia a un grupo. (Fremont E. & Rosenzweig, 1988)

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad

colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. (Fremont E. & Rosenzweig, 1988)

La organización informal también desarrolla su propio esquema, pero con un contenido diferente:

- a) Las actividades no exigidas para el desarrollo del trabajo, sino surgidas espontáneamente para expresar las actitudes recíprocas entre las diferentes personas.
- b) Las interacciones que se originan en los contactos sociales entre los individuos.
- c) Los sentimientos y las actitudes que surgen en el trabajo: simpatía, antipatía, aprobación, crítica, amistad, intereses, etc.

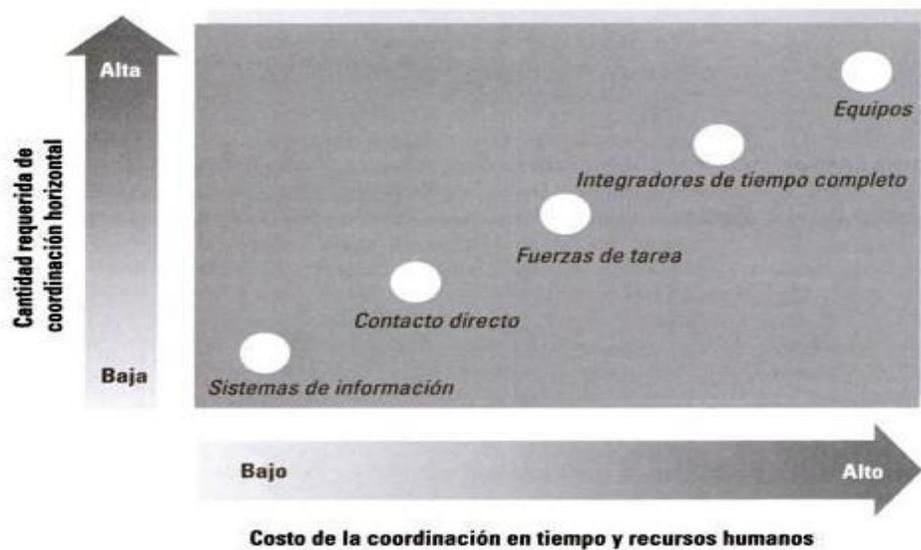
La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

1.2.3 Tipos de organizaciones

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, y podemos encontrar las siguientes:

1.2.3.1 Diferenciación horizontal o departamental

Tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines (o separación de las responsabilidades) que realizan los miembros de la organización en áreas o departamentos. Esto se da en los distintos niveles jerárquicos existentes. (Daft, 2007)



Algunos autores plantearon que la diferenciación horizontal está definida por el número de departamentos o áreas diferentes en la organización, con fuerte énfasis en la estructura formal. Una organización es más compleja si tiene mayor cantidad de subunidades. Las organizaciones se esparcen horizontalmente a medida que el trabajo y su conducción se subdividen en partes más específicas para llevar a cabo las tareas.

1.2.3.2 Diferenciación vertical o jerárquica

La intención es conocer la profundidad de la estructura jerárquica de la organización, la proliferación de niveles de supervisión, número de posiciones que hay entre el ejecutivo que ocupa el puesto más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas o de servicios.

Estos indicadores implican que la autoridad y responsabilidad están desgranadas en la organización en función de la cantidad de niveles jerárquicos. Una jerarquía relativamente poco profunda concentra autoridad en los niveles más altos, con lo cual quienes están en posiciones menores se dedicarán a tareas más rutinarias. A medida que aumenta el tamaño, crece el número de niveles en la jerarquía, pero a una tasa menor que el aumento de tamaño. (Daft, 2007)



Tanto la diferenciación horizontal como la vertical generan problemas de comunicaciones, coordinación y control a las organizaciones. A mayor diferenciación, mayor es el nivel de dificultad.

En cada establecimiento hay niveles de conducción con estructuras formales jerárquicas y horizontales. En estas localizaciones pueden llevarse a cabo o no, las mismas funciones con la misma división del trabajo y niveles jerárquicos, como sería el caso de repetición de estructuras productivas.

1.3 La Organización como sistema

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Existen dos tipos de sistemas:

1.3.1 Sistema abierto:

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia. (Daft, 2007)

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:



- a) **Entradas:** Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b) **Procesamiento:** Transforma las entradas en salidas o resultados
- c) **Salidas:** Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) **Retroalimentación:** Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

Un sistema abierto debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta. Los sistemas abiertos pueden tener una enorme complejidad. La eficiencia interna es tan solo un problema, y en ocasiones uno pequeño. La organización debe buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme a los cambios de su entorno, deshacerse de los productos, y controlar y

coordinar las actividades internas para hacer frente a los trastornos e incertidumbres del entorno. (Daft, 2007)

1.3.2 Sistema cerrado

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.

Un sistema cerrado es aquel que no depende de su entorno; que es autónomo, cerrado y aislado en relación al mundo externo. Si bien un sistema cerrado auténtico no puede existir, los primeros estudios organizacionales se enfocaron en los sistemas internos. Los primeros conceptos administrativos, como la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, se basaron en enfoques de sistemas cerrados debido a que no daba tanta importancia al entorno y suponían que la organización podía ser más efectiva gracias al diseño interno. El entorno sería estable y predecible, el principal problema administrativo sería lograr que todos los asuntos funcionaran de manera efectiva. (Daft, 2007)

Herbert Spencer afirma.- un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- Crecimiento
- El hecho de hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes.

- Porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad.

1.4 La gestión del talento humano

El tema de los Recursos Humanos es tomado en cuenta en todas las organizaciones hoy como un elemento fundamental. Todas las investigaciones sugieren que cada vez más ejecutivos consideran que las cuestiones relacionadas con la gente son los factores más críticos que enfrentan las organizaciones. Las organizaciones han reconocido que sus activos más importantes son sus Recursos Humanos y por lo tanto que el éxito de la organización es dependiente en la manera en que estos recursos humanos son manejados.

Desde siempre, ha sido necesaria la gestión de las personas para que funcionen las organizaciones. Por ejemplo puede ser preciso contratar a personal nuevo o adaptar las competencias al personal existente; cuando los empresarios se empezaron a plantear la necesidad de gestionar los Recursos Humanos y estructurarlos en la empresa, la mayoría de las decisiones que debían responder era el número de trabajadores que tenían que contratar y para qué periodo debido en la mayoría de los casos a ajustes de producción. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

Existe una complejidad creciente que obliga a distribuir los cometidos y requiere una mayor profesionalidad, se necesita una mayor participación de las empresas, y ello les hace más exigentes. Por lo que la gestión de los recursos humanos amplía sus competencias, desde el departamento de administración y las funciones de regulación y de seguridad, hasta implicaciones estratégicas: gestión del empleo, calidad de vida en el lugar de trabajo, creación de equipos solidarios y efectivos.

Michael Armstrong señala que cualquier estrategia que tenga una organización para dirigir sus Recursos Humanos debe considerar dos asuntos:

Primero.- ocuparse de “aquellas decisiones que tiene un efecto de largo plazo sobre el empleo, el desarrollo de los Recursos Humanos y en las relaciones que existen entre su gerencia” Al respecto la organización indica la manera en que va a dirigir sus recursos humanos y la dirección que provee la base para los programas y los planes relevantes de capacitación.

Segundo.- una estrategia de los recursos humanos apoya el éxito de los objetivos de la organización y como tal debe ser pro-activa y reactiva.

Armstrong dice que la organización puede identificar las fortalezas de sus recursos humanos utilizándolos en beneficio de la organización. En cambio el apoyo puede ser reactivo, en cuanto los recursos humanos son evaluados, las decisiones deben ser implementadas para asegurar que se desarrollan en conformidad con los objetivos de la organización, dada esta perspectiva, una estrategia de Recursos Humanos incluye los siguientes:

- Reclutar y retener personal para lograr los objetivos de la organización.
- Asegurar que el personal está motivado y entregado a su trabajo: y
- Tomar acciones para capacitar y desarrollar sus recursos humanos para proveer las necesidades presentes y futuras de la organización.

Estas funciones parecen bastante complejas particularmente en vista del ambiente cambiante en que las organizaciones funcionan hoy en día, a niveles externos e internos. En el mundo de la globalización y modernización las organizaciones han reconocido que los recursos humanos son más activos que costos, y como tal, los gerentes se han ocupado de obtener rendimiento de la inversión en estos activos.

Por eso en ambas organizaciones tanto privadas como públicas compiten en el mismo mercado para reclutar al personal apropiado, capacitarlos en las habilidades que necesita la organización, y asegurar que toma las medidas para retenerlos.

Las presiones externas han creado también la necesidad de que todas las organizaciones se ocupen de su innovación, aumento en la calidad del servicio al cliente y que los gerentes tomen más responsabilidades para sus decisiones y sus resultados. Sin duda requiere de una calidad alta de personal, los cuales son capacitados para desempeñar estas funciones con eficiencia. (Humano, 2008)

Aquí se señala la importancia de la selección de personal en el desarrollo de la organización ya que es un intento estructurado por obtener más eficiencia, eficacia y uniformidad. Si las organizaciones no cuentan con un proceso constituido de reclutamiento y selección los empleados no pueden tener la experiencia para saber la manera más eficiente para desarrollar sus tareas.

1.4.1 Definición

La definición del principio que rige el talento humano es la que señala la dirección y la gestión en las organizaciones se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tiene la persona. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo

como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.

La gestión del talento humano se basa en legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio, todo esto como una alternativa de cambio organizacional. (Gaito, 2004)

1.4.2 Los objetivos

Se considera a las personas como recursos, a la vez porque su trabajo constituye un factor de producción, y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficiencia global de la organización.

Para comprender la relación entre los objetivos y las finalidades de la gestión de los recursos humanos es preciso desarrollar una visión global y coherente de la organización precisando, de manera general, sus propias finalidades, reagrupando las actividades que concurren en su realización. (Gaito, 2004)

1.4.3 Los componentes:

- a) Estratégicos, corresponden a la definición de las políticas de personal y a la articulación de las funciones sociales;

- b) Operativos, son los métodos que utiliza la organización para conseguir, conservar y desarrollar sus recursos humanos;
- c) Logísticos, son las tareas administrativas, reglamentarias e instrumentales que derivan de los dos primeros aspectos.

Los recursos humanos es hallar las personas que convienen para llevar adelante las misiones y realizar las actividades que encomienda la organización, es decir, selecciones, conservar y cualificar a las personas.

Gestionar a las personas también consiste en que los elementos individuales se integren en una organización colectiva eficaz, lo que implica una doble actividad:

- Ayudar a cada persona en la realización de sus funciones y la realización de sus objetivos profesionales.
- Dotar a la organización colectiva de una estructura y funcionamientos adecuados.

La sinergia es una noción importante que expresa la idea de una cooperación entre individuos o funciones de la organización, con el fin de conseguir efectos convergentes. La gestión de los recursos humanos debe contribuir a que cada uno alcance sus objetivos y un mayor desarrollo personal, ganando en eficacia frente a una actuación encaminada hacia los objetivos económicos de la empresa únicamente. (Gaito, 2004)

Antes de actuar conviene estar atento a los objetivos y los medios de producción; a las tecnologías actuales; a las estructuras tanto visibles como informales; a las normas y valores que guiarán la acción. Saber actuar de manera global y coherente. La coherencia técnica se consigue mediante el conocimiento y el dominio de dos tipos de herramientas:

los modelos de realidad y los instrumentos de acción. Unos y otros pueden encontrarse en las normas, la metodología general, las técnicas organizativas ya existentes, o los hábitos profesionales.

Las políticas que se sigan y las decisiones que se tomen no tienen ningún valor si no es por la mente humana que las concibe, por lo tanto, explicar sus intenciones es, al menos, tan importante como tener éxito en sus proyectos.

Desde el punto de vista de las energías de la acción la gestión de los recursos humanos consiste en la búsqueda de una complementariedad entre dos formas de intervención:

- a) Movilizar, impulsar y desarrollar el compromiso y la animación colectiva.
- b) Suprimir los puntos generadores de tensión.

La eficacia de las herramientas utilizadas depende del comportamiento de quienes las utilizan. Conviene pedir a los responsables que sean sinceros consigo mismos y que sepan gestionarse a sí mismos antes de pretender ocuparse de los demás y, por lo tanto, deben poseer una gran madurez psicológica, (Gaito, 2004) lo que requiere, por su parte:

- a) Apertura a los demás
- b) Gestión de la propia vulnerabilidad
- c) Capacidad de adaptación

Para llevar a la práctica este tipo de gestión se necesita buenos instrumentos de diagnóstico y de acción, por lo consiguiente un saber hacer profesional cada día más

exigente. Por otra parte, el hecho de trabajar directamente para las personas implica autenticidad personal en términos de valores de fiabilidad en sus relaciones con los demás y en madurez efectiva.

Quien pretende optimizar la gestión de los recursos humanos, no puede contentarse con una actividad convencional, debe reflexionarse a largo plazo, teniendo en cuenta a los empleados y cómo asociarlos a la política de la organización.

1.4.4 Participación en los aspectos humanos de la gestión estratégica

1.4.4.1 Principios

- a) Política estratégica de la organización: toda política debe adaptarse a los objetivos generales de la organización a la que se refiere, es decir, a las relaciones estratégicas con otros departamentos y a la relación a corto plazo y las orientaciones a más largo plazo. (Chuquisengo, 2012)

- b) De los recursos al empleo: la política de recursos y empleo. Al considerarlos como recursos, se considera a los empleados como actores en el seno de la organización, unos presentes y otros potenciales. Con relación al empleo, es preciso armonizar el funcionamiento de los individuos a partir de las funciones que se les confiere. Es buscar sinergias, es decir, resultados colectivos conformes a los objetivos de la organización

1.4.4.2 Alternativas económicas, tecnológicas y organizativas

Uno de los objetivos estratégicos en la gestión de los recursos humanos es que los empleados puedan ser eficaces, contribuyendo a los objetivos de la organización. Pero los proyectos de una organización están muy fuertemente marcados por el entorno económico y los cambios tecnológicos. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

Por ello empezaremos por la idea de flexibilidad, que es la capacidad de la organización para modificar su estructura y sus proyectos reaccionando a su entorno. Una decisión es más flexible cuando se puede adaptar mejor, es decir, acepta alternativas diversas y desemboca en diversas opciones. Así como el funcionamiento de una organización es más flexible cuando admite más modificaciones. (Chuquisengo, 2012)

Cuando una empresa necesita modificar su política, no podemos modificar sus hábitos si no se intenta primero comprenderlos y luego modificarlos, siempre poco a poco y desde el interior. En muchas ocasiones, es mejor realizar los cambios necesarios por la participación de los empleados, y para ello convendrá tener en cuenta:

- Los poderes existentes
- Las culturas presentes en la organización

1.4.4.3 Prevención y anticipación de las necesidades en personal cualificado

La gestión supone diversas prácticas:

- Elaborar estrategias de conjunto, cuyo fin es anticipar las necesidades futuras en personal y puestos de trabajo, lo que llamaremos “gestión del empleo y las carreras profesional.

- Ajustes a medio plazo, con una constante preocupación por adaptarse y responder a las situaciones de los individuos por medio de programas puntuales o específicos.

La gestión de los recursos humanos debe compaginar dos aspectos divergentes:

- Una visión colectiva
- Los deseos individuales

El modelo general de gestión se empieza realizando el inventario de los recursos humanos actuales en personal, los cuales se estructuran por nivel jerárquico, así como por el tipo de empleo. A partir de ese balance, se estudian los cambios que sufrirán estos recursos en un plazo determinado, por lo tanto la proyección se basa en las variaciones probables de efectivos, que pueden ser de dos tipos:

- Ciertos empleos desaparecerán por jubilación, baja voluntaria, dimisión o muerte natural.
- Ciertas transformaciones de estructura se deberán a las promociones, a los cambios internos y a la reorganización de puestos de trabajo.

A partir de estos estudios, disponemos de una matriz de los empleados reales y otra de los empleados que serían deseables. Comparando dichas matrices, las diferencias que se hayan observado pueden ser al alza (se procederá a la contratación externa y a la promoción interna) o a la baja (convendrá tomar ciertas medidas preventivas como reclasificaciones progresivas y las medidas oportunas) aunque lo más normal es que se produzcan desfases estructurales. El modelo precedente requiere un conjunto

estructurado de instrumentos; un sistema de información fiable. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

- Técnicas de coordinación: una gestión debe estar asociada a un esquema director, o sea, a un conjunto de reglas y limitaciones que fijaran la propia acción.
- Técnicas de facilitación: muchos empleados están dispuestos a admitir cierto grado de flexibilidad profesional si se les facilita la comprensión y apropiación de ese hecho. Lo que no desean es verse en situación precaria.
- Ajustes internos: como los contratos de duración limitada o la utilización de trabajadores eventuales; iniciativas patronales (adaptación de los horarios, utilización de periodos de prácticas); iniciativas del gobierno.

Conviene encontrar el equilibrio entre ajustes internos y externos. Los empleados solo nos creerán si tenemos una política global, basada en unos principios que representen a cada empleado, aunque sea éste temporal.

Gestionar que los individuos es llevarles a participar en las acciones que les afectan, y ayudarles a realizar un trabajo agradable y competitivo

- Retribuciones equitativas: las remuneraciones deben ser estimulantes y parecer equitativas tanto desde el punto de vista interno como externo.
- Vivencias colectivas gratificantes: la competencia en el trabajo no ha de ser muy fuerte debemos dar prioridad al trabajo en equipo que a las individualidades.

El proyecto de la empresa es la mejor forma de conseguir que los empleados hagan suyos los objetivos de la organización. Es una herramienta para potenciar al personal y sensibilizarlo en la estrategia de la empresa.

1.4.4.4. Condiciones para alcanzar la eficiencia

Sea cual sea la organización siempre tendremos una política subyacente con respeto a las personas. Pero es más beneficioso que esa política sea explícita, y que se conozca. Al tener que formularla y explicarla nos veremos obligados a cierto realismo. Y también a ser más rigurosos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001). Clasificar la política de la empresa supone:

- Definir objetivos concretos a medio y largo plazo
- Explicar de qué manera se alcanzan esos objetivos; cuales son las ideas que subyacen y cuáles son los medios concretos.

Toda política debe adaptarse a las organizaciones a la que se aplica. Por lo que se respecta a sus objetivos y métodos, deberá reunir tres características:

- a) Que sea creativa, pero conformándose a las reglas jurídicas y administrativas del sector en el que opera la empresa.
- b) Que integre los entornos dentro de sus impactos posibles, tanto para hoy como mañana.

- c) Que sea realista con relación al estado de la organización en sus aspectos técnicos, estructurales, económicos y sociales.

Concediendo mayor o menor importancia a los siguientes aspectos:

- La gestión de la carrera profesional
- El clima laboral
- Las relaciones paritarias
- La imagen que la organización transmite

1.4.5 Control permanente de resultados e indicadores

Una estrategia no tiene valor si no se mide regularmente sus efectos, con el fin de adaptar sus objetivos y ampliar sus medios de acción. Las evaluaciones deben realizarse en varios niveles como económico, operativo, jurídico.

En cuanto al trabajo de los responsables del departamento de los recursos humanos, es importante repartir adecuadamente las funciones reservadas a la dirección general, las que sería mejor atribuir a un organismo especializado, aquellas que se pueden encomendar fuera de la empresa y las que forman parte de los cometidos de los mandos de la empresa. El control es un medio de colaborar a la dirección de la organización mediante el análisis de los resultados y la realización de los procesos correspondientes. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

Existen dos grandes métodos para recoger y tratar la información:

- El enfoque cuantitativo propone cuadros de cifras, datos estadísticos o estudios contables. Ofrecen estados, permiten comparaciones, permiten ver las

desviaciones y cuando se contrastan datos múltiples las cifras pueden indicar ciertos problemas que hay que solucionar.

- El enfoque cualitativo está constituido por ciertos resúmenes de discursos, por observaciones. Uno de los medios es estar atento a cuanto ocurre en la organización o también puede realizarse encuestas a los empleados o hablar con ellos el fin de entender mejor las cosas.

Conviene construir las bases de información. Los datos que en ellas se consignen deben organizarse de manera fiable y fácil. Es conveniente agruparlos en torno a las limitaciones operativas y las obligaciones legales:

- Los elementos relacionados con la nómina o con la administración
- Los informes individuales del personal.

A partir de la construcción de bases de datos se puede proceder a ciertos análisis que faciliten el control y la preparación de la acción. Dependiendo de los casos pueden servir:

- Para controlar los procesos
- Para la gestión presupuestaria
- Para la evaluación estratégica

Los ratios traducen la relación entre dos medidas características de gestión de los recursos humanos. En la práctica, podemos distinguir los ratios básicos, que son medidas globales para un año y para toda la empresa, y los ratios analíticos, que dividen a aquellos subconjuntos (por categorías del personal o por períodos más cortos).

Los cuadros de mando son conjuntos de indicadores que permiten a la organización y a sus diversos servicios apreciar la evolución de los datos. Se puede constituir mediante valores estadísticos, ratios, líneas presupuestarias o estudios cualitativos.

Los indicadores se pueden agrupar por temas:

- Los que miden la actividad
- Los que miden los elementos presupuestarios
- Los análisis relacionados con la estructura

Las encuestas que analizan el clima expresan la manera en que los empleados viven la organización en la que trabajan. Este clima es el resultado de las preocupaciones individuales de los empleados, a partir de sus vivencias profesionales. Si estas son negativas traducirán el bajo nivel la productividad, la falta de implicación y los posibles conflictos del empleado. Si este se siente a gusto en el trabajo, impulsará a los demás a responsabilizarse en su contenido. Por último, los dossiers elaborados sobre los problemas particulares como, por ejemplo, realizar un estudio a fondo de cuánto cuesta cambiar a un empleado de un puesto de trabajo. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

La gestión de los recursos humanos se inscribe en el marco de la política general de la organización y debido a su globalización es necesario cierto reparto de funciones:

- La parte estratégica la asume la dirección y el grupo que toma las decisiones
- Los planes de acción y su implantación corresponden a los cuadros intermedios y a los subcontratistas exteriores

- Los demás empleados guardan la responsabilidad de sus reacciones individuales o colectivas.

Teóricamente, la dirección general desempeña tres funciones principales:

- Ajusta los objetivos generales y la estrategia de acción
- Determina los principios operativos
- Difunde ciertas conductas y ciertos valores que convendría compartir

Los responsables operativos deben gestionar su equipo de trabajo, deben conseguir que cada empleado contribuya a los resultados colectivos, al mismo tiempo que vela por su justa retribución, y deben coordinar el trabajo del equipo para optimizar su acción.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones.

1.5 La administración de recursos humanos consta de distintos subsistemas interdependientes

Durante mucho tiempo, los servicios de personal se ocuparon de tareas administrativas y disciplinarias. Posteriormente, otros cometidos se añadieron a los primeros: la contratación y el seguimiento de las carreras profesionales, la formación, la movilización

de los empleados, la organización del trabajo, la política de remuneraciones y la gestión del empleo. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001)

Los objetivos funcionales deberían ser, ante la dirección general, una demostración de su experiencia a la hora de proponer alternativas estratégicas y conocimientos técnicos, así como ayudar a la realización de alternativas políticas y procesos de cambio.

La organización interna, en las pequeñas empresas, se desarrolla al racionalizar los procesos de contratación, formación y remuneración. En ciertos casos la dirección de recursos humanos recurre a agentes exteriores para ayudarles en su acción.

La administración de recursos humanos constituye una extensión y complemento de las funciones para dirigir el personal que se desarrollaban en la “vieja” área de administración del personal en las empresas; selección, entrenamiento y compensaciones. Además de estas funciones la administración de recursos humanos tiene como orientación más integral porque persigue administrar el personal con nuevas herramientas y principios que tengan en cuenta la comprensión cabal de la conducta humana y como aplicar esos conocimientos para la mayor eficiencia del personal.

Podemos decir que la administración de recursos humanos es la interacción dinámica entre funciones del área de personal y los objetivos de la organización, es decir, que la planeación de Talento Humano debe estar coordinada con la estrategia organizacional. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001)

1.5.1 Funciones de la administración de recursos humanos:

1.5.1.1 Alimentación

Es de gran importancia para la organización, el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados. Todo lo que se refiere a la búsqueda del personal y posterior selección de las personas adecuadas.

Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

1.5.1.1.1 Reclutamiento de personal.

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

1.5.1.1.2 Reclutamiento interno.

Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma. Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

1.5.1.1.3 Reclutamiento externo.

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

1.5.1.1.4 Selección de personal.

En una definición más amplia la Selección de Personal, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Existen varios tipos de selección:

- 1) Selección de personal entrante
- 2) Colocación
- 3) Promoción.

La selección de personal entrante es el caso más común y se refiere a la selección del personal que ingresa por primera vez a la institución u organización.

Para actualizar la política hay que renovar constantemente las fuentes de información. No basta con la información estadística y contable, conviene revisar periódicamente los conocimientos disponibles acerca de los cargos y de las personas que los ocupan. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

1.5.1.1.5 Descripción y análisis de cargos

Un puesto de trabajo puede definirse como el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional y un nivel profesional que se refiere a competencias, formación y remuneración.

Los objetivos de un análisis de puestos de trabajo son los siguientes:

- Crear un puesto nuevo
- Clasificar un puesto en la escala de las cualificaciones, estatutos y salarios.
- Optimizar, simplificar, recomponer, reestructurar, reorganizar, redefinir, suprimir una parte o la totalidad de un puesto.

1.5.1.1.6 Evaluación de desempeño humano

La apreciación del comportamiento nos puede servir para reorientar la actividad y las funciones de los empleados, teniendo en cuenta los resultados y el potencial que conocemos. También nos sirve para sacar conclusiones relacionadas con la formación, la motivación y las remuneraciones. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

La evaluación de desempeño en el trabajo la podemos utilizar para conseguir una mejor interacción entre individuos, para mejorar la eficacia de las personas y de los equipos de trabajo frente a sus objetivos, de esta manera recoger información sobre funcionamiento actual y las competencias que se pueden desarrollar.

1.5.1.2 Mantenimiento

Esto involucra un aspecto global, el conjunto de recursos financieros que se otorgan a los empleados para retribuir sus actividades en la empresa, esto constituye un aspecto fundamental de las contrapartidas concebidas a la actividad laboral, es un aspecto más material y medible. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

1.5.1.2.1 Compensación

El elemento fundamental de las remuneraciones es el sueldo que se paga mensualmente al empleado. La normativa general nos impone una serie de reglas fundamentales como salario mínimo, la igualdad en los sueldos entre todos los empleados y la obligación de

negociar anualmente los sueldos y el tiempo de trabajo permite que los empleados se sientan comprometidos con las empresas. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001)

Una organización debe basar su política de remuneraciones en una gestión activa de la masa salarial, manteniéndola en los niveles necesarios para el desarrollo de la organización. Teniendo en cuenta el índice de precios al consumo así como las posibles leyes que regulen la masa salarial.

1.5.1.2.2 Beneficios sociales

Los beneficios sociales son las prestaciones retributivas, no acumulables o reemplazables que se ofrece al trabajador de forma directa, con la finalidad de mejorar la calidad de vida y cumplir con las leyes laborales establecidas. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001)

Los siguientes son los beneficios que todos los empleados deben recibir:

- Remuneraciones por tiempo de trabajo
- Vacaciones y descansos remunerados
- Gratificaciones
- Participación en utilidades
- Seguro

1.5.1.2.3 Salud y seguridad

Contribuir a mejorar el nivel de calidad seguridad salud y medio ambiente en las empresas mediante la gestión, capacitación, entrenamiento y difusión de las mejores prácticas disponibles en cada actividad lo que permitirán preservar la salud y vida de todos los que laboran. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001)

1.5.1.2.4 Clima laboral

En una organización los métodos y las técnicas de comunicación deben servir para abrir y potenciar los intercambios entre empleados, para construir juntos las percepciones, el lenguaje, las prácticas que permiten la vida cotidiana y un acuerdo práctico y para difundir las orientaciones fundamentales, los objetivos que ella se deducen y las líneas de acción que conviene respetar. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001)

1.5.1.3 Desarrollo

Es todo lo referente a mejorar las aptitudes para su trabajo y para su futuro crecimiento profesional. Son los medios pedagógicos que se ofrecen a los empleados para que desarrollen sus competencias en el trabajo, con lo que se consigue una rápida evolución profesional y de comportamiento. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001)

1.5.1.3.1 Capacitación y desarrollo de personal.

Una mejor formación le permite desarrollar mejor su trabajo así como que facilite la posibilidad de la promoción, sin olvidar la necesidad de no quedarse “obsoleto”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

Los objetivos de la capacitación:

- Acrecentar la competitividad de la organización
- Garantizar o desarrollar las competencias
- Poner especial énfasis en las categorías de personal menos cualificado

1.5.1.3.2 Desarrollo organizacional.

La formación nos permite ponderar las oportunidades de crecimiento en una organización. Es una inversión de la que la empresa espera un beneficio a medio o largo plazo. Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

La Organización tiene en los planes de carrera de sus profesionales una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura de empresa.

1.5.1.4 Control

Es conveniente construir las bases de la información con datos que se consignen de manera organizada y que representen fiabilidad y sean fáciles de utilizar. De acuerdo a los datos se puede proceder a ciertos análisis que faciliten el control y la preparación de la acción. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

1.5.1.4.1 Base de datos y sistemas de información

El sistema de información se trata de una base de datos que hay que alimentar con todo tipo de datos relacionados con los objetivos generales y las necesidades operativas, y cuyo único objetivo representativo sea el permitir un diagnóstico permanente.

1.5.1.4. 2 Auditoria de recursos humanos

La tarea de auditar las políticas y las prácticas de Recursos Humanos de la Organización lo fundamental no es la recopilación de una serie de datos o ratios de cada área, sino el estudio de la correlación entre los datos de las diferentes áreas, un proyecto de auditoría que trata de asegurar que los subsistemas confluyan de una manera lógica para favorecer la acción que se desempeña desde Recursos Humanos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

Beneficios de la auditoría de RRHH

- Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- Detecta problemas críticos de personal.
- Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.

Estos sistemas se encuentran profundamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentara nuevas influencias en los demás, y así sucesivamente.

A pesar de todo, estos subsistemas no se establecen de una sola manera; son contingentes o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son variables en extremo y, aunque son interdependientes, esto no quiere decir que si uno de ellos cambia o se desarrolla en una dirección, los demás cambian o se desarrollan en una misma dirección y en la misma medida.

1.6 Subsistema de reclutamiento y selección

1.6.1 Reclutamiento y selección

Para lograr empresas permitan inyectar una mejor economía en nuestro país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado. (Cobach, 4ta. edición)

1.6.1.1 Definición del proceso de selección

Existen diversos autores que tratan de definir el proceso de selección, pero a pesar de que existen pequeñas diferencias entre éstas todas llegan a una misma conclusión.

“El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

1.6.1.2 Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto. Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto. (Cobach, 4ta. edición)

1.6.1.3 Pasos del proceso de selección

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar 14 al momento de realizar dicho proceso. Estos son:

1.6.1.3.1 Puesto vacante

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

1.6.1.3.2 Requisición

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

1.6.1.3.3 Análisis de puesto

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

1.6.1.4 Inventario de recursos humanos

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc. (Cobach, 4ta. edición)

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

1.6.2 Reclutamiento

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección. (Cobach, 4ta. edición)

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

1.6.2.1 Reclutamiento interno

Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma. Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

1.6.2.2 Reclutamiento externo

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

1.6.2.3 Solicitud de empleo

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

1.6.2.4 Entrevista inicial

La inicial en la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. En general, es realizada por el encargado de realizar el proceso de la selección. Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.

1.6.2.5 Entrevista preliminar

Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos.

1.6.2.6 Entrevista final.

Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

1.6.2.7 Informe de la entrevista

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato. Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

1.6.2.8 Pruebas de idoneidad o psicológicas

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta. (Cobach, 4ta. edición)

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida. Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico. Los Tipos de test utilizados para la selección de personal en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:

1.6.2.8.1 Test de personalidad o proyectivos

Algunos piensan que es fácil mostrarse bajo un determinado aspecto y modificar la propia "personalidad" en función de la elección de la respuesta. Pero ello es desconocer a aquellos que han trabajado en la construcción de los cuestionarios. En efecto, en la mayoría de ellos se introducen escalas de mentiras cuya finalidad es descubrir la tendencia no a mentir, sino a mostrarse bajo un aspecto demasiado favorable. (Cobach, 4ta. edición)

Estos pueden medir diferentes dimensiones:

- la ansiedad
- la extroversión
- la sensibilidad
- la independencia

1.6.2.8.2 Test de aptitud o eficiencia.

Los primeros sólo se citan muy brevemente, teniendo un valor informativo concerniente al carácter está demostrado que falsearlos no haría más que causarte trastornos en el momento de la selección. Los test de eficiencia, son otra cuestión. Aquí la técnica puede, darte una idea de las diferentes posibilidades de respuestas. (Cobach, 4ta. edición)

Algunos otros test con que te puedes encontrar estarían dentro de estas áreas. Cada área dispone de varios test diferentes, es decir hay varios test que miden el área de la memoria. Se pretende aquí dar una idea, de qué puede encontrar en un test de selección, qué tipo de preguntas pueden hacer.

1.6.2.9 Pruebas de trabajo

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica. (Cobach, 4ta. edición)

1.6.2.10 Examen médico

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

1.6.2.11 Estudio socioeconómico

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puestos que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

1.6.3 Contratación

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado. (Cobach, 4ta. edición)

1.6.4 Control del proceso de selección

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo. (Cobach, 4ta. edición)

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección. Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas y desventajas del proceso de éste.

1.6.5 Ventajas del proceso de selección.

Al realizar adecuadamente el proceso de selección se pueden obtener una serie de ventajas que se traducen en beneficios para las empresas.

Las ventajas son:

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- Y, por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.

1.6.6 Desventajas del proceso de selección.

Como pudimos ver son múltiples las ventajas que obtiene la empresa al realizar el proceso. Por consiguiente, no se pueden encontrar desventajas si el proceso de selección

se administra de una forma adecuada tomando en consideración cada uno de los pasos explicados anteriormente. (Cobach, 4ta. edición). Podría encontrarse desventajas si este proceso no se realiza de manera correcta, lo que se podría manifestar en pérdida de costos, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.

Muchas personas consideran que al aplicar este proceso la empresa pierde mucho, sin embargo los beneficios sólo se podrán observar si el proceso se realiza en forma óptima y con el transcurso del tiempo al poder contar con un buen desempeño del nuevo empleado.

1.7 Norma técnica del proceso de reclutamiento y selección establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales (LOSEP)

Que, el artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que: “*El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición...*”;

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.”; Que, el artículo 61 de la Carta Magna establece los derechos de participación de las ecuatorianas y ecuatorianos, y en el numeral 7 se establece como derecho “Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional”;

Que, el artículo 60 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, publicada en el Registro Oficial No. 16 de 12 de mayo del 2005, establece que el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil estará conformado, entre otros, por el Subsistema de Selección de Personal;

Que, de acuerdo con lo que establecen los artículos 71 al 75 de la Codificación de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, el ingreso y el ascenso a un puesto público se debe efectuar mediante concurso de merecimientos y oposición, y que los servidores de nuevo nombramiento estarán sujetos a un período de prueba de seis meses, luego del cual la autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso de ingreso o ascenso;

Que, mediante Resolución No. SENRES-2008-000006, publicada en el Registro Oficial No. 262 de 29 de enero del 2008, se reforma la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, referida anteriormente;

1.7.1 Objeto

Esta norma técnica tiene por objeto establecer el procedimiento, los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Recursos Humanos - UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, escoger a la persona más idónea, entre las candidatas y los candidatos, para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias específicas de los participantes. El perfil y descripción señalados

deberán ser considerados con el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional y el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genéricos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público. (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

1.7.2 Ámbito de aplicación

La presente norma será de aplicación obligatoria en las instituciones, entidades, organismos y empresas señaladas en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en su respectivo reglamento.

1.7.3 Del subsistema de selección de personal

Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos técnicos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los participantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.

1.7.4 De los parámetros de la selección de personal

La selección de personal deberá cumplir con los siguientes parámetros:

- a) Todos los puestos de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado deberán contar con perfiles y exigencias de los puestos institucionales,

los cuales deben ser producto de los estudios técnicos realizados de conformidad con el procedimiento establecido en la Norma Técnica de Clasificación y Valoración de Puestos del Servicio Civil; así como las demás normas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales para el efecto;

- b) Los procesos para el ingreso al servicio público, así como la promoción del ascenso y la carrera administrativa, deben constituirse en instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto cumpla con las características y requisitos determinados en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional y el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genéricos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público;
- c) Para los procesos de selección, así como para la promoción del ascenso y la carrera administrativa, además del cumplimiento de requisitos básicos establecidos en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional y el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genéricos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público, se deben medir las características más relevantes de las y los participantes para el desempeño del puesto de trabajo, esto es: sus destrezas, capacidades y preparación, así como su actitud y motivación hacia el trabajo;
- d) Los concursos de méritos y oposición permitirán a las ciudadanas y ciudadanos ecuatorianos, acceder al empleo público sin discriminación alguna, en igualdad de oportunidades, en función de sus méritos y competencias profesionales, aplicando además acciones afirmativas que permitan que esta igualdad de oportunidades se materialice para todas y todos los actores sociales, con independencia de su etnia, lugar de nacimiento, edad, condición socio-económica, orientación sexual, sexo, religión, estado de salud, discapacidad, si

fuere del caso; o cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente;

- e) Los procesos de selección de personal para el sector público serán de conformidad con la ley, imparciales y objetivos; los responsables de estos procesos velarán por el cumplimiento y aplicación de estos parámetros;
- f) Las convocatorias a los procesos de concursos de méritos y oposición, tendrán carácter público, propenderán la participación de la mayor cantidad de ciudadanas y ciudadanos, debiendo incluir acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las oportunidades de acceso laboral de las ciudadanas y ciudadanos ubicados en las zonas donde el acceso a los medios de información se encuentre limitado por las condiciones geográficas, culturales y lingüísticas;
- g) Se deberá fomentar la participación de personas con discapacidad en los concursos de méritos y oposición, a fin de asegurar su inclusión en el ámbito laboral en igualdad de condiciones; y,
- h) Para los concursos de méritos y oposición que tienen varias vacantes para un mismo tipo de puesto (debe haber por lo menos tres aspirantes por cada vacante), se deberán seleccionar, de conformidad con el proceso establecido en la presente norma, a las candidatas y los candidatos mejor puntuados, del total de los que se presentaren para todas las vacantes y que sobrepasen el puntaje mínimo establecido en el Art. 23 de esta norma. Se tomarán en cuenta y asignarán las vacantes conforme la calificación obtenida en la fase de oposición en orden de puntuación considerándose primero a la o el postulante que obtuvo el mayor puntaje, conforme lo establecido en el literal a) del Art. 26 de la presente norma.

1.7.5 De los actores del proceso de selección de personal

En el proceso de Selección de Personal intervendrán los siguientes: a) Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARHs); b) Tribunal de Méritos y Oposición; y, c) Tribunal de apelaciones. (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

1.7.6 Atribuciones de la unidad de administración de recursos humanos (UARHs)

La Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARHs), o quien hiciere sus veces, tendrá las siguientes atribuciones: (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

- a) Mantener actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional, como instrumento fundamental para la elaboración de las bases de los concursos de méritos y oposición, de conformidad con lo establecido en los artículos 66 y 68 de la LOSCCA; artículos 149 y 150 de su reglamento; y, demás normas establecidas para el efecto;
- b) Elaborar las bases del concurso de méritos y oposición;
- c) Elaborar y publicar la convocatoria del concurso de méritos y oposición. Esta convocatoria también será remitida obligatoriamente al Ministerio de Relaciones Laborales, para su publicación en la página web institucional y difusión;
- d) Recibir y calificar los documentos presentados por las y los participantes, de conformidad con los requisitos establecidos en las bases del concurso. En caso de detectarse alteración o falsificación de documentos, la UARHs deberá proceder

conforme lo señala la Disposición General Segunda del Reglamento de la LOSCCA;

- e) Conformar los tribunales de méritos y oposición; y, de apelaciones, según sea el caso;
- f) Ejecutar la fase de méritos de acuerdo al cronograma que para el efecto se establezca;
- g) Estructurar, validar y receptar las pruebas que sean aplicadas en los procesos de selección de personal, en coordinación con los responsables de las unidades requirentes de los puestos en concurso;
- h) Elaborar el acta de calificación de méritos correspondiente, sobre la base de las hojas de vida y los documentos entregados por las y los participantes del concurso; y remitirla al Tribunal de Méritos y Oposición;
- i) Comunicar los resultados de la fase de méritos a las y los participantes, obligatoriamente a través de la página web y cartelera institucionales. Optativamente a través de correo electrónico o cualquier otro medio idóneo para el efecto;
- j) Coordinar el proceso de selección de personal, sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- k) Diseñar y ejecutar programas de inducción y adaptación a la institución de las nuevas servidoras y los nuevos servidores seleccionados. En el caso de las servidoras y los servidores con discapacidad, la UARHs institucional deberá prever, año a año, el incremento en la provisión de apoyos técnicos, tecnológicos y adaptaciones de los instrumentos de información, necesarios para el ejercicio

de las respectivas actividades en condiciones similares a las que dispongan las/los demás servidoras y servidores;

- l) Vigilar el período de prueba a las servidoras y los servidores con nombramiento provisional, desde la fecha en que se posesionen del cargo; y comunicar los resultados de la evaluación del período de prueba con anticipación de mínimo 15 días a la máxima autoridad;
- m) Remitir reportes al Ministerio de Relaciones Laborales, sobre los concursos, vacantes llenadas y procedimientos aplicados, máximo tres días después de haber sido cubiertas las vacantes; y,
- n) Las demás contempladas en la presente norma.

1.7.7 Del tribunal de méritos y oposición

El Tribunal de Méritos y Oposición se conformará para la fase de oposición, y estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora, o su delegada o delegado, quien lo presidirá;
- b) Quien ejerza la Dirección o haga sus veces en la unidad a la que pertenece el puesto vacante, o su delegada o delegado;
- c) Quien ejerza la Dirección o sea responsable de la UARHs institucional, o su delegada o delegado; y,
- d) A solicitud del CONADIS, un representante de dicha institución, siempre y cuando se cuente con al menos una o un participante que tenga el carné de

discapacidad, que haya cumplido los requisitos establecidos para la etapa de mérito. El Tribunal podrá invitar a participar de las sesiones, en calidad de observador, sin derecho a voto a un representante de las servidoras y servidores de la institución.

El Tribunal se reunirá con la presencia de al menos las personas mencionadas en los literales a), b) y c), previa la convocatoria a todos los miembros. Las decisiones se tomarán por mayoría simple y en caso de empate, la Presidenta o el Presidente del Tribunal tendrá voto dirimente.

1.7.8 De las atribuciones del tribunal de méritos y oposición

El Tribunal de Méritos y Oposición tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Revisar el informe elaborado por la UARHs referente a la fase de méritos. En caso de existir observaciones solicitar las aclaraciones correspondientes a la UARHs y validar el informe final;
- b) Elaborar el acta de conformación y el cronograma de actividades, una vez culminada la etapa del proceso de méritos y de haber sido emitida la respectiva acta por la UARHs;
- c) Conocer los resultados de las pruebas efectuadas a las y los participantes, las cuales serán receptadas y calificadas por la UARHs;
- d) Realizar las entrevistas a las y los participantes que hayan superado la fase de méritos, sobre la base de los lineamientos y guías que elabore la UARHs. La calificación de las entrevistas será efectuada por el Tribunal. En el caso de las y

los participantes con discapacidad auditiva o de lenguaje deberán tener la asistencia de un intérprete de lenguaje de señas;

- e) Elaborar y suscribir el acta de oposición, en la cual se registrarán los puntajes alcanzados por las y los participantes, tanto en las pruebas como en las entrevistas. La UARHs comunicará la referida acta a las y los participantes de esta etapa del proceso;
- f) Elaborar y suscribir el acta final del concurso, mediante la cual se declare ganadora o ganador del concurso de méritos y oposición, a la o el participante que haya obtenido el mayor puntaje en la fase de oposición, siempre y cuando sea igual o mayor al mínimo establecido en esta norma;
- g) Comunicar a la autoridad nominadora para que suscriba el nombramiento provisional correspondiente, una vez expedida el acta final del concurso. En caso de apelación, se estará a lo que resuelva el Tribunal de Apelaciones;
- h) Implementar y ejecutar las resoluciones del Tribunal de Apelaciones, una vez que hayan sido notificadas a través del acta pertinente;
- i) En caso de que la ganadora o ganador del concurso no aceptare el nombramiento, o no se posesionare del puesto dentro de los términos señalados en el artículo 17 de la LOSCCA; y, artículos 12 y 15 de su Reglamento, se declarará ganadora o ganador del concurso de méritos y oposición, conforme lo establecido en el artículo 25 de este acuerdo; y,
- j) Declarar desierto el concurso, si fuere del caso, por las causas previstas en la presente norma técnica.

1.7.9 Del tribunal de apelaciones

Este Tribunal estará conformado por:

- a) La autoridad nominadora o una delegada o delegado de esta, quien lo presidirá;
- b) El Director de la unidad a la que pertenece el puesto vacante o quien haga sus veces, o una delegada o delegado de este; y,
- c) El Director de la UARHs o quien haga sus veces, o una delegada o delegado de este, quien actuará como Secretaria o Secretario. No podrán integrar el Tribunal de Apelaciones, las servidoras y los servidores que actuaron en el Tribunal de Méritos y Oposición. En aquellas unidades en las que exista únicamente una persona, y que ya formó parte del Tribunal de Méritos y Oposición, la UARHs institucional podrá designar un miembro que pertenezca a otra unidad para integrar el Tribunal de Apelaciones.

1.7.10 Incompatibilidad

Los miembros de los tribunales de méritos y oposición, y de apelaciones, que tengan vinculación de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con las y los participantes de un concurso, deberán excusarse por escrito de integrar los mismos. La autoridad nominadora dispondrá a la UARHs la designación de los reemplazos en forma inmediata. No podrán participar en el concurso las personas que estén incursas en lo determinado en el artículo 7 de la LOSCCA.

1.7.11 Principios de la selección de personal

Los principios a los que se refiere la selección de personal son los relacionados con valores éticos y competencias profesionales que se debe tomar en cuenta en cualquier organización no solo del país sino del mundo, existe varios principios que se puede enumerar, pero basándonos en el Capítulo 4 sección III, art. 152 del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil, para efectos de su aplicación, determina lo siguiente. El Subsistema de selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

- a) Legalidad.- De acuerdo con lo que dispone la Constitución Política de la República, en su Art. 124 inciso segundo, el ingreso y el ascenso se realizarán por concurso de mérito y oposición en concordancia y en conformidad con la normativa vigente correspondiente:
- b) Neutralidad.- la aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el recurso humano competente, responderá a un tratamiento equitativo, técnico e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público;
- c) Credibilidad.- el proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados;
- d) Igualdad.- la aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos; y,
- e) Transparencia.- difusión, conocimiento, transparencia y objetividad en las normas de concurso, procedimiento y resultados.

1.7.12 Etapas del subsistema de selección

El subsistema de Selección de Personal mantiene un proceso para que su ejecutoria resulte totalmente satisfactoria para con las necesidades y objetivos de la organización, es así que este se divide en tres etapas que facilitará en desenvolvimiento de este proceso, de igual manera se basa en el Capítulo 2 sección II, art. 154 del Sistema Integrado de Desarrollo del Servicio Civil que textualmente dice: el subsistema de selección de personal está integrado por las siguientes etapas: convocatoria, selección y periodo de prueba.

1.7.12.1 Convocatoria

Se entiende por convocatoria a un llamamiento que se hace para que una o un conjunto de personas a cierto compromiso o evento con una finalidad dar a conocer en el mismo momento de la convocatoria.

En este caso, según la normativa del sector público ecuatoriano, la llamada “convocatoria” es lo que tenemos conocido como “reclutamiento” de personal, es buscar a la persona o las personas más idóneas para realizar determinada función, en este caso sería la de ocupar un cargo público de forma eficiente.

El reclutamiento de personal o convocatoria siempre va a ser necesario, cuando la organización se encuentre en la necesidad de contratar a un nuevo personal, ya sea por una vacante dejada por un anterior trabajador, por la expansión de la misma o también se puede llamar al reclutamiento, para que esta posea una base de datos significativa.

Al respecto del subsistema de reclutamiento, el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil en su capítulo 4, sección II art. 155 del párrafo I de Convocatoria, expresa: “Es la fase de difusión de concurso de méritos y oposición que permite la participación del mayor número de aspirantes, que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria.

1.7.12.1.1 Proceso de convocatoria

Según el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil en su capítulo 4, sección III art. 156 del párrafo I de Convocatoria: “ la SENRES establecerá las políticas y normativa secundaria mediante la cual se llevará a cabo los procesos de convocación. Las UARHs de cada institución del sector público, será las encargadas de ejecutar los mencionados procesos.

En este punto tenemos claro que se trata de la manera en que la organización llamará o convocará al público en general para que se acerque a sus inmediaciones para poder acceder a buscar todos los requerimientos que se estén dando para que la persona pueda participar en el concurso de merecimiento y oposición.

1.7.12.1.2 Proceso de convocatoria interna

En este caso lo primero que se hace en las organizaciones públicas, conforme lo dispone la ley, es buscar internamente a la persona que esté capacitada en ocupar ese cargo lo cual se trata de una convocatoria o reclutamiento interno. Este concepto indica que “El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la organización

interna llenará mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

1.7.12.1.3 Proceso de convocatoria externa

En el caso de que el proceso de convocatoria interna, no satisfaga las expectativas de la organización se da una convocatoria externa que como lo indica su nombre es externo a la organización, es decir, en este caso las personas convocadas a ocupar la o las vacantes existentes, son individuos totalmente extraños a la organización, lo que significa que no tienen ningún vínculo con la misma. (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

1.7.12.2 Selección

Este es el segundo paso del proceso de selección de personal en las organizaciones públicas, la cual consiste en un concurso de méritos y oposición dirigido a la ciudadanía, llevado a cabo posterior a la convocatoria, pero veamos a continuación lo que explica la ley acerca de este punto. (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

Según el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil en su capítulo 4, sección III art. 157 del párrafo 2 de Selección textualmente dice: es la etapa del proceso, a través de concurso de méritos y oposición, mediante la cual se escoge al personal idóneo para ocupar un puesto público.

1.7.12.3 Concurso de Méritos y Oposición

El concurso de mérito y oposición es un proceso en el cual las personas que han acudido a la convocatoria, en el cual se evalúa las posibilidades de cada uno de los candidatos a fin de que la persona que se vea más competente y preparado sea considerado ganador de dicho concurso y por ende será la persona que ocupe el puesto en vacante, ya sea por ascenso o por ingreso a un puesto público. (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

1.7.12.3.1 Méritos

Este aspecto habla tanto del análisis como de la calificación de los documentos que se haya dejado, según se pronunció en la convocatoria.

1.7.12.3.2 Oposición

Es este punto por medio de pruebas, ya sean psicotécnicas, escritas, o con entrevistas según sea el cargo la persona es calificada según las competencias mismas del cargo. Para facilitar y explicar de mejor manera se cita los Art. 71 y 72 de la Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa que textualmente dicen:

Art. 71.- del ingreso al puesto público.- el ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, con los cuales se evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

Art. 72.- de los ascensos.- para llenar los puestos vacantes por ascenso, conforme a lo dispuesto en esta Ley y sus reglamentos, se efectuará el respectivo concurso de merecimientos y oposición de los servidores seleccionados y la unidad de administración de recursos humanos elaborará la correspondiente nómina de elegibles.

1.7.12.4 Clases de concursos

Para este tipo de concursos de méritos y oposición existe simplemente dos clases de concursos en el sector público ecuatoriano son:

1.7.12.4.1 Concurso abierto

Este tipo de concurso se basa en que puede participar la ciudadanía en general, el último requisito es que debe ser ecuatoriano, ser mayor de edad y cubrir las bases que dictamine el concurso. (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

Según el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil en su capítulo 4, sección III art. 157 del párrafo 2 de Selección reza: es el proceso externo por el cual se convoca a los ciudadanos ecuatorianos mayores de 18 años que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso, para que participen en los procesos selectivos a que hay lugar en las instituciones del público.

1.7.12.4.2 Concurso cerrado

Al contrario al tipo de concurso anterior, este simplemente no convoca a la ciudadanía en general, sino solamente a las personas que laboran dentro de las instituciones públicas, claro está que podrán participar siempre y cuando cubran las bases del concurso.

1.7.12.5 Puntaje mínimo

Para efectos de designar a la ganadora o ganador del concurso se considerará la mayor calificación sobre 100 puntos que deberá ser igual o mayor a 71 puntos, para la fase de oposición.

1.7.12.6 Declaratoria de ganador de concurso

Según el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil en su Capítulo 4, sección III art. 165 del párrafo 2 de selección que dice: concluida la etapa de selección, el tribunal de méritos y de oposición mediante acta final, declarará ganador del concurso al aspirante que haya obtenido el mayor puntaje; y comunicará a la autoridad nominadora para que esta expida el nombramiento correspondiente en un término máximo de tres días. (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

Inmediatamente se procederá a comunicar los resultados finales a los participantes y a publicar los resultados del concurso a través de los medios de comunicación usuales para

cumplir con lo que determina la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información pública.

Con este último paso queda terminado el proceso llamado selección, con lo que solo falta un punto para concluir con este proceso.

1.7.12.7 Desistimiento del ganador

En el caso de que la ganadora o el ganador del concurso de méritos y oposición no aceptare el nombramiento, o no se presentare en la institución para posesionarse del mismo, dentro del término de tres días a partir de la notificación del acta final, el Tribunal de Méritos y Oposición declarará ganadora o ganador del concurso a la o el participante que haya obtenido el segundo mayor puntaje, y así sucesivamente, siempre y cuando la calificación de la persona ganadora sea igual o mayor a la mínima establecida en esta norma. (Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

1.7.12.8 Periodo de prueba

Es conocido como periodo de prueba, el lapso de tiempo comprendido en el que la organización puede evaluar y determinar si la persona que está ocupando el cargo está totalmente idónea y preparada para asumir el mismo.

El concepto dado por el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil en su Capítulo 4, sección III art. 166 del párrafo 3 de periodo de prueba textualmente dice: es la fase del subsistema de selección de personal que permite a la administración, evaluar y determinar los niveles de rendimiento y comportamiento

laboral alcanzados por el servidor público, durante el periodo de prueba de seis meses.
(Ministerio de Relaciones Laborales & SENRES, 2010)

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

La constitución de la República del Ecuador elaborada en Montecristi en el año 2008, según el Artículo 147.16 ibídem, el Presidente de la República ejerce la máxima autoridad de la Policía Nacional; La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, según el Artículo 163 de la Constitución de la República, y depende del Ministerio del Interior según el Artículo 2 de la ley Orgánica de la Policía Nacional.

El personal policial de línea se dedicará exclusivamente a las actividades operativas contempladas en el **Art. 4 de la ley Orgánica de la Policía Nacional**, sin que deba realizar funciones administrativas dentro de la Institución, las mismas que serán prestadas por el personal civil que contrasta o designe el Ministerio del Interior.

La Policía Nacional es la Institución llamada a contribuir en el orden interno y la seguridad ciudadana y del Estado; razones por las que debe contar con el Talento Humano, equipos y materiales de tecnología actual, a fin de que su acción sea eficiente en el cumplimiento de su misión.

2.1 Misión:

Es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

2.2 Visión:

Policía Nacional Honesta, respetuosa de los Derechos Humanos, Efectiva en el cumplimiento de la misión que brinde calidad de servicio a la ciudadanía.

2.3 Políticas institucionales

- Liderar el talento humano policial para alcanzar un alto rendimiento de forma continua, logrando ser efectivos en el cumplimiento de la misión institucional de “Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional...”.
- Impulsar y generar confianza y credibilidad a través de un trabajo policial integral, profesional y de calidad, que demuestre una imagen de probidad, disciplina, orden, educación y trabajo en equipo sustentando en efectividad, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas que nos acerque permanentemente a la comunidad a cual servimos.
- Desarrollar y mejorar las competencias en nuestro talento humano para crear y sostener programas de mejora en la actividad policial que aseguren la seguridad ciudadana y garanticen la sostenibilidad de los esfuerzos y las operaciones policiales.
- Desenvolver la actividad policial desde una visión humanista que garantice el respeto absoluto de los derechos, las libertades y la dignidad humana; buscando del talento humano policial la adhesión firme a un código de valores éticos; traducidos en una vida ejemplar y de honestidad en toda actividad que realice, procurando y cuidando por la forma en la que se interrelaciona con los

ciudadanos y con los compañeros, hasta habituar los conceptos en las decisiones personales del día a día.

- Velar por el cuidado y mantenimiento de los recursos del Estado entregados a la institución para el cumplimiento de la misión; un miembro de la policía que desarrolla sentido de pertenencia y responsabilidad es una persona que ha interiorizado y clarificado las metas de la seguridad ciudadana y del servicio policial de calidad.
- Mantener canales de comunicación con el talento humano policial con la comunidad a la cual servimos, para establecer compromisos que faciliten la construcción de espacios seguros en la jurisdicción bajo nuestra responsabilidad.
- Aplicar un sistema coherente de apreciación de rendimiento individual y colectivo de talento humano de la unidad, así como el programa de evaluación de las estrategias operativas (Cuadro de Mando Integral) con fines de mejora continua hasta lograr revertir la tendencia creciente de los delitos en el ámbito nacional.
- Difundir las acciones positivas desde la perspectiva del adecuado cumplimiento de los procedimientos, normas, doctrina, manuales, e instructivos policiales que ayuden y fomenten autoconfianza, tranquilidad y seguridad en la actuación del talento humano policial.
- Actuar con total transparencia y responsabilidad en la función encargada, a través de una comprensión ética que parta del interés del bien común y no de la obligación y el deber.
- Vigilar que los procedimientos policiales sean ajustados a los principios de legalidad, proporcionalidad, ponderación, eficacia, calidad de servicio y firmeza.

2.4 Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos se enfocan directamente al cumplimiento, atendiendo una articulación lógica, y que se dé cumplimiento a la misión y visión compartida, lo que conllevará a la efectividad y calidad en el servicio, mediante los siguientes objetivos.

Gestión Estratégica del Talento Humano: Fortalecer la Gestión del Talento Humano y mejorar los niveles de formación, cultural y técnica de los miembros de la Institución.

Policía Humanizada al Servicio de la Comunidad: Fortalecer la capacidad operativa de los servicios policiales para aumentar los niveles de seguridad e incrementar permanentemente el nivel de satisfacción de la comunidad.

Gestión de Calidad y Desarrollo Institucional: Generar el manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación del servicio policial.

Institución Policial Eficaz y Honesta: Institucionalizar un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción.

2.5 Reglamento interno

La Ley Orgánica de la Policía Nacional, promulgada en el Reglamento Oficial 368 del 24 de julio de 1998, establece que la organización y funcionamiento, deberes y atribuciones de las Direcciones Nacionales y Generales se determinarán en sus respectivos reglamentos.

El reglamento Orgánico Funcional de la Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional, emitido mediante Orden General N° 177 del comando General de la Policía Nacional para el día 14 de septiembre de 1998, norma la organización y funcionamiento técnico, administrativo y operativo del campo educativo, determinando atribuciones y deberes de sus autoridades y organismos que lo integran.

La Ley de Personal de la Policía Nacional en su art. 1 Manifiesta:” la presente Ley regula la carrera policial, establece derechos y obligaciones de sus miembros, garantiza su estabilidad, propende a su especialización y perfeccionamiento; y, asegura la selección a base de un sistema de evaluación por capacidad y mérito en el ejercicio de la función determinada por la Constitución Política de la República y las leyes.”

2.6 Aptitudes del Policía Nacional

- Poseedor de elevadas cualidades y actitudes cívica
- Conocedor y practicante de valores éticos y morales aceptados en nuestra sociedad
- Respetuoso de los Derechos Humanos, con alta calidad moral
- Comprometido con el servicio a la comunidad, la Institución y el Estado
- Preparado para garantizar la seguridad interna del estado
- Conocedor y cumplidor de leyes y reglamentos Institucionales y otras del convivir Nacional
- Capacitado en el manejo adecuado de armas y equipos policiales

- Altamente capacitado en las técnicas y procedimientos Policiales
- Capacitado en la toma de decisiones
- Predispuesto al trabajo autónomo y su equipo
- Capacitado en la negociación y solución de conflictos
- Predispuesto al trabajo autónomo y en equipo
- Capacidad de adaptación al trabajo, a la variedad de circunstancias y riesgos en el ejercicio de su profesión
- Preparado para actuar en forma consciente con valentía, disciplina y lealtad a toda prueba
- Poseedor de profundos conocimientos para la práctica de Relaciones Humanas
- Poseedor de cualidades de liderazgo y ponerlo en práctica en el desempeño de su función.

2.7 Rol del Policía

Según el art. 4 de la ley Organiza de la Policía Nacional, promulgado en el registro oficial 368 del 24 de julio de 1998, son funciones específicas de la Policía Nacional y por ende el rol que debe cumplir el Policía tanto de línea como de servicio:

- Mantener la paz, el orden y la seguridad pública
- Prevenir la comisión de delitos y participar en la investigación de las infracciones comunes utilizando los medios autorizados por la ley, con el fin de asegurar una convivencia pacífica de los habitantes del territorio nacional.
- Custodiar a los infractores o presuntos infractores, y poner a órdenes de las autoridades competentes dentro del plazo previsto por la ley.
- Prevenir y participar en la investigación y control del uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, precursores químicos, enriquecimiento ilícito y testaferrismo en el país, coordinando con más organismos similares nacionales y extranjeros.
- Cooperar con la administración de justicia a través de la Policía Judicial y demás servicios policiales.
- Mantener la seguridad externa de los centros de rehabilitación social del país e interna en casos de emergencia a solicitud de la autoridad competente.
- Participar en la planificación, ejecución y controlar las actividades del tránsito y transporte terrestre en las jurisdicciones que la ley le autorice.
- Controlar el movimiento migratorio y la permanencia de extranjeros en el país.
- Cooperar en la protección del ecosistema.
- Colaborar con el desarrollo social y económico del país.
- Garantizar los derechos de las personas y la protección de sus bienes, en especial los del menor, la mujer y la familia en sus bienes fundamentales,

consagrados en la Constitución Política de la República, en las leyes y tratados internacionales ratificados por el Ecuador: y,

- Las demás que determinan la Constitución Política de la República y las Leyes.

2.8 Código de ética profesional

- Anteponer el interés de los demás al de uno mismo, tanto en la vida institucional como fuera de ella.
- Ser leal con los criterios adoptados y sobre todo, ser legal con la verdad.
- No aprovechar de la calidad de Policía para obtener ventajas, conseguir privilegios o satisfacer venganzas.
- Proteger al débil y auxiliar moral y materialmente al necesitado.
- Denunciar al delito, cuando después de serena investigación se ha llegado al convencimiento de su existencia.
- Perseguir al delincuente, identificándolo y colocándolo bajo la LEY.
- Ayudar al inocente cuando las apariencias le sean adversas y sufre de falsa acusación.
- Dar buen ejemplo a los demás, sobre todo en el aspecto moral.
- Guardar reserva sobre los hechos de la vida privada de los demás y no hablar de ellos sino dentro del procedimiento judicial.

- Ser tolerante con el criterio de los demás y no guardar prejuicios de ninguna clase.

2.9 Funciones del Policía Nacional

Terminando el proceso de formación que se realiza en las diferentes Escuelas de país, los egresados tiene la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos profesionales en los diferentes servicios que la institución presta en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

De conformidad con lo que establece el art. 3 de la **Ley Orgánica de la Policía Nacional**, con el objetivo de cumplir su misión, cuentan con diferentes servicios, entre otros los siguientes:

2.10 Mando institucional

La Policía Nacional del Ecuador, como Institución que brinda servicios de manera permanente y constante a la Ciudadanía, controla la Institución en sus diferentes instancias Administrativas y Operativas de las Unidades Policiales.

2.10.1 Comando General

La Comandancia General es el órgano máximo de comando y administración de la Policía Nacional. Se ejerce a través del Comandante General.

2.10.2 Jefatura de Estado Mayor

El Estado Mayor es el máximo organismo de planificación estratégica de las operaciones policiales. Asesora, recomienda y facilita el ejercicio del mando al Comandante General, a quien se subordina para los efectos funcionales y operacionales.

El Jefe de Estado Mayor será el Oficial General que le siga en antigüedad al Comandante General, designado mediante Acuerdo Ministerial y será quien subrogue al Comandante General, en caso de ausencia temporal.

2.10.3 Inspectoría General

La Inspectoría General es el órgano de supervisión, control y seguimiento de las actividades administrativas, financieras y técnico-científicas de la Policial Nacional. Le corresponde controlar la disciplina y moral profesional en todos los niveles, analizando los recursos humanos y materiales de las unidades policiales en relación a sus labores específicas, a fin de emitir informes periódicos al Comandante General, con las recomendaciones pertinentes.

2.11 Dependencias Policiales

2.11.1 Direcciones Generales

La Policía Nacional del Ecuador dentro de su estructura orgánica cuenta con Direcciones Generales, las mismas que se encargan de la regulación y correcto funcionamiento de sus tareas encomendadas para con el Personal policial y la Ciudadanía en General.

Está compuesto por los siguientes organismos reguladores y de Control:

2.11.2 Dirección General de Personal

La DGP, es la organización de calidad pionera a nivel policial, encargada de planificar, organizar, dirigir, coordinar y auditar las actividades técnico administrativas referente a la administración del recurso humano de la Policía Nacional, la misma que en octubre del 2006 alcanzó la certificación de calidad ISO 9001:2000 luego de haber demostrado conformidad con tal norma de calidad en todos sus procesos, manteniéndola hasta el momento en su nueva versión ISO 9001-2008, otorgada con el aval de la Multinacional UKAS del Reino Unido. (Policía Nacional, 2012)

El sistema certificado constituye el alcance de los siguientes procesos: Dirección, Gestión de Calidad, Estructuración, Designación y Traslados, Información y Archivo, Difusión, Licencias, Nomina, Mantenimiento, Atención a Solicitudes, Asesoría Legal, Registros Y RRHH.

2.11.3 Dirección General de Inteligencia

La DGI, es un organismo que forma parte de la estructura Orgánica de la Policía Nacional del Ecuador. Está conformado por personal con capacitación técnica y operacional para desempeñar labores de inteligencia en apoyo a las diferentes unidades policiales, y de esta manera contribuir al desarrollo del Estado Ecuatoriano. (Policía Nacional, 2012)

2.11.4 Dirección General de Operaciones:

Es el organismo máximo de planificación, coordinación, asesoramiento y administración operacional, para el desarrollo permanente de las actividades humanas y materiales de la Policía Nacional, tendientes al cumplimiento de los objetivos institucionales de tal forma que puedan liderar permanentemente el cambio institucional de acuerdo a los requerimientos y necesidades sociales. (Policía Nacional, 2012)

Servicio policial es dar una respuesta eficaz y eficiente a las demandas colectivas y de esta manera contar con efectividad en el propósito de generar un ambiente adecuado para la seguridad ciudadana.

2.11.5 Dirección General de Logística

La DGL es un organismo administrativo de la Policía Nacional que tiene por objeto planificar, coordinar, asesorar y administrar el recurso material y logístico Institucional

asegurando una adecuada gestión y asignación de los mismos, de conformidad al marco legal vigente. (Policía Nacional, 2012)

2.11.6 La Dirección General de Asuntos Civiles y Acción Comunitaria

Es una unidad encargada de diseñar y mantener una planificación para mejorar la imagen policial y alcanzar la confianza y credibilidad de la comunidad hacia la Institución Policial. (Policía Nacional, 2012)

2.12 Direcciones Nacionales

Las Direcciones Nacionales de Servicios son los órganos técnico-científicos de la Policía Nacional, que se encargan de planificar y definir las políticas de los servicios policiales, así como de controlar y evaluar el cumplimiento de planes y programas en cada unidad operativa.

2.12.1 Dirección Nacional de Educación:

Nuestro compromiso está encaminado a mejorar los procesos académicos en la Institución Policial, con el objetivo de alcanzar la excelencia educativa. Buscamos los caminos adecuados para llevar a nuestros compañeros a un nivel de preparación acorde a las actuales circunstancias de un mundo globalizado que avanza de forma acelerada; necesitamos de policías profesionales con un alto espíritu humanista. (Policía Nacional, 2012)

2.12.2 Dirección Nacional Policía Judicial e Investigaciones

Realiza la investigación de los delitos de acción pública y de instancia particular, bajo la dirección y control del Ministerio público, a fin de reunir o asegurar los elementos de convicción y evitar la fuga u ocultamiento de los sospechosos. (Policía Nacional, 2012)

El Policía Judicial cumple con los principios de inmediación, celeridad y eficacia, al desarrollar las investigaciones pre-procesales y procesales penales en forma técnica, eficiente y oportuna; tendiente a proteger el bienestar e integridad personal y material de los ecuatorianos.

2.12.3 Dirección Nacional de Migración

Somos los encargados del control del movimiento migratorio de nacionales y extranjeros, así como de la permanencia y actividad de ciudadanos extranjeros en nuestro país.

El control de la entrada y salida de nacionales y extranjeros del país, mediante el examen y calificación de sus documentos y la vigilancia del cumplimiento de las disposiciones respecto a la permanencia y actividad de los extranjeros residentes en el territorio ecuatoriano. (Policía Nacional, 2012)

2.12.4 Dirección Nacional de Tránsito y Seguridad Vial

Es un organismo especializado de la Policía Nacional, encargada de la planificación y ejecución de las actividades de control del tránsito y seguridad vial a nivel nacional.

La Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial, mediante campañas "Corazones Azules, Conductor Elegido, Maneja con la Cabeza, No más peatones imprudentes en las Vías, Paquito el Ecuador" y Capacitaciones permanentes de Educación Vial a los establecimientos Educativos, Gremios de transportistas, conductores y peatones; permite a las personas modificar de manera estable sus estructuras mentales para aumentar su capacidad cognoscitiva, psicomotriz y actitudinal; con el fin de concienciar en cada niño, joven y adulto la prevención en el campo del Tránsito. (Policía Nacional, 2012)

2.12.5 Dirección Nacional de Telecomunicaciones e Informática

La Dirección Nacional de Telecomunicaciones e Informática, es una unidad técnico-administrativa encargada de toda la parte tecnológica de la Policía Nacional a nivel nacional, para ello cuenta con personal profesional altamente capacitado, garantizando de ésta manera la operatividad policial mediante el correcto desarrollo, administración y mantenimiento de los diferentes sistemas existentes en la institución: Sistema Nacional de Radio Comunicación, Sistema Informático Integrado (SIIPNE), Central de Atención Ciudadana 101, Portal Web de la Policía, Correo Electrónico Institucional, entre otros. (Policía Nacional, 2012)

2.12.6 Dirección Nacional Antinarcoáticos

Dedicado a fortalecer el combate al problema de las drogas ilícitas y sus actividades conexas, que provocan enormes costos sociales y constituyen serios obstáculos para los procesos de crecimiento económico y consolidación de los regímenes democráticos en la región.

Es el organismo instituido por la Policía Nacional para planificar, dirigir, coordinar y supervisar las operaciones de prevención, investigación y represión de los delitos tipificados en la ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas y demás normas Legales afines a la materia, en un contexto de respeto a los derechos humanos y a la soberanía nacional. (Policía Nacional, 2012)

2.12.7 Dirección Nacional de Asesoría Jurídica

Forma parte de los organismos de asesoramiento de la Policía Nacional, somos un equipo conformado por Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos, Clases, Policiales y Empleados Civiles con títulos en doctor en jurisprudencias y abogados de la República.

Brindad servicios jurídicos, con calidad y ética, en el marco de la legislación vigente, respetando la dignidad humana, para que todos los actores sociales puedan convivir en paz y ejercer con libertad sus derechos. (Policía Nacional, 2012)

2.12.8 Dirección Nacional de Bienestar Social:

Es el organismo interno de la Policía Nacional, encargado de velar por el mejoramiento en la calidad de vida y servicios que se debe otorgar a todos los miembros de la Institución, mediante el planeamiento y ejecución de programas de interés social con cobertura nacional, orientados a satisfacer las necesidades básicas de la familia policial. (Policía Nacional, 2012)

2.12.9 Dirección Nacional Financiera

Es el Órgano Técnico-Administrativo de la Comandancia General, cuya finalidad es planificar, dirigir, organizar, ejecutar y controlar el sistema económico-financiero de la Policía Nacional del Ecuador. (Policía Nacional, 2012)

Administrar los recursos económicos financieros de una manera eficiente de conformidad a la normativa legal vigente, lo que permite satisfacer las necesidades de las diferentes Unidades Policiales a nivel nacional. Con un proceso permanente de supervisión y control de las unidades que forman parte de este sistema.

2.12.10 Dirección Nacional de Policía Especializada para niños, niñas y adolescentes. (DINAPEN)

Es un organismo especializado que forma parte de la estructura Orgánica de la Policía Nacional del Ecuador. Es un espacio diseñado para desarrollar planes, programas y

proyectos de prevención, intervención y capacitación a favor de los niños, niñas y adolescentes ecuatorianos. (Policía Nacional, 2012)

Es una respuesta social y estatal al grave problema de la inobservancia de las garantías constitucionales y legales, relacionadas con el ejercicio pleno de los Derechos Humanos de Niños, Niñas y Adolescentes

2.12.11 Dirección Nacional de Salud

Organiza y dirige el Sistema de Servicios de Salud de la Policía Nacional, asegurándose que funcione con eficacia y calidad, para mejorar las condiciones de salud de titulares, beneficiarios y derechohabientes, para lo cual formula políticas y planes; ejecuta y evalúa acciones y resultados, mediante el desarrollo de una gestión moderna y descentralizada. (Policía Nacional, 2012)

2.12.12 Dirección Nacional de Seguridad Pública

Es una Unidad Policial que forma parte de la estructura Orgánica de la Policía Nacional del Ecuador, la cual tiene como finalidad preservar la seguridad interna de la República para contribuir en el mantenimiento del orden público, ejecutando labores de inteligencia y contrainteligencia en coordinación con el Escalón Superior y el Gobierno Ecuatoriano. (Policía Nacional, 2012)

2.12.13 Dirección Nacional de Policía Comunitaria, Servicio Urbano y Rural

Es la encargada de Planificar y definir las directrices de acción comunitaria para la construcción de una cultura de convivencia pacífica y de seguridad ciudadana mediante acciones de carácter preventivo, proactivo y educativo con la participación solidaria de autoridades, organizaciones sociales y la comunidad.

2.13 Unidades Especiales

Son aquellas que están formadas por personal capacitado y especializado para procesos más complejos dentro del servicio de control, seguridad y prevención.

2.13.1 Centro Regional de Adiestramiento Canino

Mediante Acuerdo Ministerial N.0701 de 1 de febrero de 2010, se otorga la calidad de centro regional de adiestramiento canino, con el fin de ofertar cursos a policías de países amigos así como intercambiar capacitación y conocimientos en materia canina.

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar operaciones de prevención, investigación y represión de delitos tipificados en el código penal, ley sobre sustancias estupefacientes y psicotrópicas y demás normas legales afines. (Policía Nacional, 2012)

2.13.2 Grupo de Operaciones Especiales

Unidad Elite, compuesta por personas con alto nivel de eficiencia, que garantiza éxito en el cumplimiento de la misión. Que en su diario trabajo emplea diferentes dispositivos de seguridad a fin de cumplir objetivos de los usuarios internos y externos. (Policía Nacional, 2012)

Prestar servicios de seguridad de excelencia con el empleo de técnicas, tácticas y tecnología moderna, convirtiéndose en una fuerza proactiva de reacción inmediata en la prevención del delito y en situaciones de alto riesgo; a través de operativos anti-delincuenciales, rescates, manejo de crisis, protección de personas importantes e instalaciones, con oportunidad y eficiencia hacia la comunidad.

2.13.3 Grupo de Intervención y Rescate

Somos una Unidad de élite táctica de la Policía Nacional, de lucha anti-delincuencial organizada, que de manera permanente se capacita, dentro y fuera del país, para brindar un mejor servicio a la comunidad. (Policía Nacional, 2012)

2.13.4 Grupo Especial Móvil Antinarcoáticos "G.E.M.A.",

Es una Unidad Élite de la Policía Nacional del Ecuador, integrada por hombres y mujeres, preparados para ejecutar operaciones tácticas de alto riesgo en la lucha contra el narcotráfico en todas sus formas y delitos conexos en todo el territorio nacional. (Policía Nacional, 2012)

2.13.5 Grupo Aeropolicial

Somos un grupo de pilotos y aerotécnicos tanto en ala fija como rotatoria quienes formamos parte de la Policía Nacional del Ecuador, estando ubicados en puntos estratégicos del territorio Nacional, prestando nuestros servicios las 24 horas del día, cuando la ciudadanía o la Institución requieran de nuestra presencia. (Policía Nacional, 2012)

2.13.6 Unidad de Equitación y Remonta

Somos la unidad especializada en manejar y controlar multitudes con la ayuda del patrullaje montado con personal especializado en Caballería. (Policía Nacional, 2012)

2.13.7 Unidad de Delitos Energéticos e Hidrocarburíferos

Somos una unidad con gran capacidad de respuesta operativa a nivel nacional, cuya finalidad es detectar y analizar delitos Energéticos e Hidrocarburíferos con su talento humano y recursos logísticos realizará las investigaciones necesarias para identificar y neutralizar a personas y organizaciones dedicadas a la comercialización ilícita de combustibles, derivados de Hidrocarburos, incluido el gas licuado de petróleo y biocombustibles, así como también al robo y hurto de energía eléctrica en todo el territorio nacional. (Policía Nacional, 2012)

2.13.8 Unidad de Protección del Medio Ambiente

Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que tiendan a la conservación de la naturaleza y al medio ambiente, de los recursos hidráulicos, así como de la riqueza cinegética, piscícola, forestal y de cualquier otra índole relacionada con la naturaleza. (Policía Nacional, 2012)

2.14 Diagnóstico situacional

En la actualidad los procesos de reclutamiento y selección son llevados a cabo por la Dirección Nacional de Educación a través del departamento de Reclutamiento y Selección cuando son aspirantes para clases y policías, y para aspirantes a Oficiales es llevado a cabo por el Departamento de Personal de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”.

Es importante anotar que todos y cada uno de los procesos que ha realizado la Policía Nacional, han sido a través de planificación y debidamente aprobada por el comando general, pero las cuales son cambiadas o corregidas por asesores, directores, subdirectores y jefes que en su oportunidad estuvieron a cargo de dichas funciones, y mas no con base a un diseño de procesos que conlleve a identificar a los mejores candidatos para ser seleccionados de acuerdo al requerimiento institucional.

En lo que tiene que ver al reclutamiento y selección de aspirantes en la Policía Nacional durante el 2010 y 2011, se ha observado que una vez realizada la convocatoria en diferentes medios de comunicación, existe una gran cantidad de ciudadanos que se postulan para ingresar a la Institución policial, se dieron cita en diferentes recintos

policiales con dos o tres días de anticipación, a fin de obtener un cupo en la venta de prospectos, y al cambiar la modalidad y realizar la inscripción a través de la página web de la Policía Nacional el sistema colapsa por tantos ingresos, dándose a ver que la demanda de aspirantes es muy alta. Cada vez que existen llamados para ingresar como aspirantes a policías o Cadetes, existe una sobre población en el proceso. Por tal existe gran inconformidad por parte de los interesados a tal punto de existir serios cuestionamientos a la Institución y a la organización.

2.14.1 Instrucciones generales del proceso de reclutamiento y selección para aspirantes a clases y policías basado en la planificación 2010 de la Policía Nacional:

La incorporación del talento humano a la Institución Policial como Aspirante a Policía, exige el cumplimiento de un proceso de selección, cuyos resultados nos proporcionan, los postulantes más idóneos y que cumplen los parámetros de selección exigidos para el proceso; consecuentemente, la aceptación como aptos de acuerdo al cupo asignado en el orgánico de la Institución Policial.

2.14.1.1 Fundamento legal:

El soporte legal para la selección de Aspirantes a Policías de Línea, se encuentra en:
Constitución de la República del Ecuador.

Ley Orgánica de la Policía Nacional y su Reglamento.

Ley de Personal de la Policía Nacional y su Reglamento.

Reglamento Orgánico Funcional de las Escuelas de Formación Profesional de Policías de Línea y de Servicios.

2.14.1.2 Antecedentes:

- Oficio No. 2009-065-DMG, suscrito por el señor Ministro de Gobierno, Policía y Cultos.
- Memorando No. 2009-11012-CG, suscrito por el señor Comandante General de la Policía Nacional.
- Memorando No. 2009-8344-DNE-PN, suscrito por el señor Director Nacional de Educación.
- Memorando No. 2009-2765-DGO-PN, suscrito por el señor Director General de Operaciones de la Policía Nacional.
- Memorando No.3176-DGP-DIF, suscrito por el señor Director General de Personal de la Policía Nacional
- Plan de Modernización de la Policía Nacional

2.14.1.3 Justificación

La Policía Nacional es una Institución que tiene como misión Constitucional atender la seguridad ciudadana, el orden público y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

El constante crecimiento urbano que conlleva el incremento de la población ecuatoriana hace que la Institución Policial se estandarice con niveles internacionales de relación población y número de elementos que controlan la seguridad, y siendo función Constitucional privativa del Estado Ecuatoriano la protección interna y el mantenimiento del orden público que se ha responsabilizado a la Policía Nacional, es necesario incrementar el personal operativo de la institución para poder cumplir con su misión Constitucional.

La Globalización del delito, la conflictividad social, los altos niveles de delincuencia, exigen que la Policía Nacional incorpore en su orgánico el número suficiente de recursos humanos, con una adecuada formación profesional, basada en Derechos Humanos, investigación especializada, control y prevención del delito y utilización de medios de disuasión y conciliación como alternativas al uso de la fuerza, de tal forma que podamos mantener el orden y la seguridad interna y coadyuvar al desarrollo del país.

2.14.1.4 Objetivos:

2.14.1.4.1 General

Reclutar y seleccionar postulantes para Aspirantes a Policías de Línea, que cumplan con los requisitos establecidos y que posean el perfil cognitivo, psicológico, médico y físico acorde a las necesidades y exigencias de la carrera policial.

2.14.1.4.2 Específicos.

- Elaborar la Planificación, Cronograma, Actividades y Presupuesto de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Aspirantes a Policías Nacionales de Línea 2010 y 2011.
- Obtener la aprobación integral de la Planificación de los procesos de Reclutamiento y Selección de Aspirantes a Policías Nacionales de Línea 2010 y 2011.
- Convocar a los y las postulantes a Aspirantes a Policías Nacionales de Línea, mediante la Página Web de La DNE y/o DGP y medios de comunicación social a nivel nacional.

- Receptar las inscripciones de los y las postulantes, a través de la hoja electrónica de la página Web de la DNE y/o DGP.
- Seleccionar a los y las postulantes que reúnan con los requisitos básicos para optar para el proceso de selección de aspirantes.
- Procesar los lineamientos técnicos-profesionales sobre las pruebas psicológicas, académicas, médicas, físicas y entrevistas profesionales que serán utilizados en el proceso de selección.
- Aplicar las pruebas psicológicas, académicas, médicas, físicas y entrevistas profesionales a los y las postulantes a Aspirantes a Policías Nacionales de Línea.
- Elaborar la nómina definitiva de los y las Aspirantes Aptos/as seleccionados/as para los cursos de Formación Policial.

A continuación nos permitimos dar una breve descripción del proceso, el Proceso de Selección, es para seleccionar a aspirantes a policías de los cuales serán: hombres mujeres y conductores para cumplir funciones de cargos operativos.

2.14.1.5 Fases del proceso

2.14.1.5.1 Fase de acreditación de requisitos y documentos

Al haberse inscrito por el portal web de la Policía Nacional, cumpliendo con parámetros básicos de edad, educación y competencias. En esta fase, se procede a realizar la verificación de la información ingresada en la web, con los documentos solicitados al momento de la aplicación. Para lo cual los postulantes deberán presentar los documentos

solicitados, en el lugar, fecha y hora comunicados al buzón de mensajes del Sistema de Reclutamiento en Línea.

2.14.1.5.2 Fase de oposición

Contará con pruebas psicológicas, académicas, médicas y físicas que son de carácter eliminatorias, de acuerdo a los puntajes mínimos para ser calificado APTO y los parámetros establecidos en los reglamentos de valoraciones médicas y físicas.

La calificación en cada prueba es APTO o NO APTO, y para continuar de una prueba a otra, el/la postulante deberá obtener la condición de APTO. Las pruebas psicológicas, académicas, médicas y físicas no serán sujetas a reevaluaciones, pero se admitirán revisiones de las hojas de respuestas y documentos de soporte de los resultados, de conformidad a lo detallado en el numeral 8 de este instructivo.

2.14.1.5.3 Prueba psicológica

Será la primera prueba a evaluar y consistirá en la aplicación de una batería de test psicológicos, con la suficiente validez y confiabilidad, orientadas a establecer la existencia de ciertas capacidades vinculadas con el perfil psicológico de entrada del/la Aspirante a Policía como son: competencias emocionales y adaptivas, habilidades sociales, orientación socio-profesional y la exploración de tendencias psicopatológicas de la personalidad, a fin de determinar la idoneidad mental del talento humano.

2.14.1.5.4 Prueba académica

Consistirá en la contestación de un cuestionario de 100 preguntas, con un enunciado y tres alternativas de respuesta de la que sólo una es verdadera, las cuales serán extraídas de un banco de preguntas publicado en la web. La calificación será de cero (0) a cien puntos (100), siendo necesario obtener setenta (70 puntos), para ser calificado APTO.

2.14.1.5.5 Valoración médica

Es la tercera prueba, a la cual el/la postulante deberá presentarse, para realizarle el reconocimiento médico, que está dirigido a comprobar que su estado de salud no concorra en ninguna de las causas médicas que sean excluyentes, de acuerdo al “Reglamento de Valoración Médica de los Aspirantes a Cadetes y Policías de Línea y de Servicios que Ingresan a Las Escuelas de Formación Policial”. La calificación de ésta prueba es de **APTO** en todas las especialidades que serán valoradas.

2.14.1.5.6 Prueba física

Será la cuarta prueba de la fase de oposición y consistirá en la realización de 5 test para hombres y 4 para las mujeres: abdominales, velocidad, barras (excepto mujeres), Cooper y natación. La calificación de la prueba está sujeta al Reglamento de Educación Física, Deporte y Recreación de la Policía Nacional, deberá alcanzar un puntaje mínimo de 14/20, en promedio de los 5 y 4 test respectivamente, para ser considerado APTO.

Tablas de calificación de pruebas físicas

Tabla masculina para evaluaciones físicas

Pruebas	Base	Puntos	Máximo	Puntos
100 m. Velocidad	15´	70	13´10	100
Abdominales	32	70	42	100
Flexiones de barra	7	70	12	100
12´ carrera continua	2500	70	3000	100
25 m. Natación	48´	70	24´	100

Tabla femenina para evaluaciones físicas

Pruebas	Base	Puntos	Máximo	Puntos
60 m. Velocidad	11´4	70	9´7	100
Abdominales	32	70	42	100
12´ carrera continua	1950	70	2500	100
25 m. Natación	48´	70	24´	100

2.14.1.5.7 Seguridad de documentos

Los documentos presentados por el postulante y requeridos para el llamamiento, serán sujetos a verificación para determinar su veracidad y autenticidad, para ello los/las postulantes autorizarán a la Policía Nacional, tanto en el Sistema de Reclutamiento en Línea, como en la documentación por presentar el consentimiento voluntario para la verificación. Debiendo indicar que esta fase tiene el carácter de eliminatoria.

En caso de detectarse que la información ingresada por los/las postulantes en el Sistema de Reclutamiento en Línea, no sea la correcta y/o los documentos entregados sean presumiblemente no apegados a la verdad y/o con alteración en la información de la documentación personal del postulante, éste será puesto a conocimiento de la Comisión General de Admisión y separado inmediatamente del proceso, sujeto a responder ante las autoridades legales competentes.

2.14.1.5.8 Comprobación de requisitos

Si en algún momento del proceso selectivo (desde la aplicación hasta ser dado de alta como Aspirante a Policía), se tuviera conocimiento de que cualquier postulante no posee algunos de los requisitos y documentos exigidos en la convocatoria, la Comisión General de Admisión, aproximará conocimiento y acordarán su separación del proceso, previo informe respectivo del postulante.

2.14.1.6 Vacantes establecidas en la institución

Las vacantes establecidas para el proceso de Selección, va de acuerdo a la necesidad del país. Aspirantes a Policía, (hombres, mujeres y conductores).

2.14.1.7 Sitios web oficiales

Los únicos sitio oficiales que la Policía Nacional reconoce como canales de comunicación para la publicación de resultados, noticias, información sobre los cambios o modificaciones que pudiera ocasionarse en el proceso son: www.dgp-polinal.gob.ec/reclutamiento a través del buzón de mensajes y <http://www.dne.policiaecuador.gob.ec/> biblioteca virtual.

Las decisiones tomadas por la CGA-PRSAP, sobre las reclamaciones interpuestas en las fases del proceso de acuerdo al procedimiento establecido, serán notificadas al buzón de

mensajes personal creado de manera individual para cada postulante en el Sistema de Reclutamiento en Línea.

2.14.1.8 Llamamientos

Los postulantes serán convocados a cada fase en un único llamamiento realizado a través de los sitios web oficiales de acuerdo al cronograma, siendo separadas del proceso quienes no se presenten al mismo, sea cual fuere la causa.

2.14.1.9 Identificación de los postulantes

Los postulantes convocados a las diferentes pruebas acudirán provistos de la cédula de ciudadanía original y firmarán el registro de asistencia de acuerdo a formato establecido para el efecto.

La verificación de la identidad de los postulantes, se realizará a través del personal policial con especialidad en criminalística; en caso de existir suplantación de identidad, automáticamente será separado del proceso, y se notificará a la autoridad competente.

2.14.1.10 Lista definitiva de seleccionados y admitidos

La lista definitiva de seleccionados y admitidos está sujeta a las vacantes institucionales asignadas por organismo competente y quienes hayan alcanzado los parámetros de selección.

De existir mayor número de postulantes que superan los parámetros de selección con relación a las vacantes institucionales, la nómina definitiva de seleccionados y admitidos, se establecerá de acuerdo a los siguientes criterios:

- Lugar de residencia del postulante.
- Promedio más alto entre las calificaciones académicas ponderadas al 70% y físicas ponderadas al 30%; considerándose para el promedio final un margen de hasta 3 decimales.

Cuando, en uno y otro caso, existiera igualdad de puntuación que afecte la condición de seleccionado y admitido, el orden de ubicación se establecerá de acuerdo a los siguientes criterios:

- Mayor puntaje obtenido en la segunda prueba (académica)
- Mayor puntaje obtenido en la prueba cuarta (aptitud física)

De continuar el empate se considerará los puntajes más altos en las pruebas físicas de acuerdo al siguiente orden:

- Mayor puntaje en el test de natación
- Mayor puntaje en la prueba de velocidad
- Mayor puntaje en la test de Cooper
- Mayor puntaje en barras
- Mayor puntaje en abdominales

Si las vacantes son cubiertas y existen mayor número de postulantes que han superado los parámetros de selección, serán excluidos de la nómina definitiva de seleccionados.

2.14.1.11 Causas para No culminar el proceso de selección

Se considerará la separación del postulante a Aspirante a Policía, en cualquier etapa del proceso de selección cuando incurra en los siguientes aspectos:

- No alcanzar los parámetros de selección del proceso, consecuentemente ser publicado NO APTO, en cualquiera de las fases del proceso del selectivo.
- No presentar la documentación solicitada que acrediten los requisitos.
- Presentarse con aliento a licor a las citas dispuestas en el cronograma.
- Por copia o intento de copia en las evaluaciones psicológicas y académicas.
- No presentarse en la fecha, hora y lugar establecido en las convocatorias para el desarrollo de cada fase del proceso selectivo.
- Suplantación de identidad, en cuyo caso será remitido a la autoridad competente.
- Cometer actos que atente contra la moral y buenas costumbres durante el desarrollo del proceso selectivo y/o hasta ser dado el alta como Aspirante a Policía.

2.14.1.12 De las reclamaciones

Los postulantes que se encuentren inconformes con los resultados obtenidos en la fase de oposición y fase de análisis de seguridad de documentos, podrán presentar sus reclamos en término de 48h00 posterior a la publicación de los resultados en los sitios

webs oficiales e interpondrán de forma escrita ante la secretaría de la Comisión General de Admisión ubicada en el Ministerio del Interior (Benalcazar y Mejía), para el trámite respectivo.

Los reclamos realizados por los postulantes con no conformidad de resultados, serán definidos mediante acta resolutive por la Comisión General de Admisión por única vez, cuyo contenido será considerada como una notificación expresa a los postulantes a través del buzón de mensajes personal, del Sistema de Reclutamiento en Línea.

2.14.2 Instrucciones generales del proceso de selección para aspirantes a cadetes, basado en la planificación 2010 de la Policía Nacional

La Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, como parte del plan operativo anual, y por disposición del Señor Director de la Escuela Superior de Policía, Cnel. Lino Antonio Proaño Daza, plantea la presente planificación para el Proceso de Selección de Aspirantes a Cadetes de Línea 2010.

La incorporación del talento humano a la Institución Policial como Aspirante a Cadete, exige el cumplimiento de un proceso de selección, cuyos resultados nos proporcionan, el talento humano más idóneos y que cumplen los parámetros de selección exigidos para el proceso; consecuentemente, la aceptación como Aspirantes a Cadetes de la Escuela Superior de Policía de acuerdo al cupo asignado en el orgánico de la Institución Policial y en la presente convocatoria.

2.14.2.1 Síntesis descriptiva:

El presente Plan está encaminado al desarrollo de un proceso de selección transparente, imparcial y justa, aplicando diferentes técnicas y recursos a los aspirantes a cadetes de línea en las áreas, a fin de que el personal más idóneo ingrese a la ESP.

2.14.2.2 Antecedentes:

La Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo” busca permanentemente alcanzar el perfil del subteniente del siglo XXI, diseñando estrategias orientadas al desarrollo de competencias en los ámbitos: académico, social y humano para alcanzar la visión y misión que la Escuela persigue.

Por lo tanto, el proceso de selección permitirá realizar un escogimiento minucioso, exhaustivo y acorde a las exigencias y necesidades de la Institución. Para este fin, los aspirantes, deberán cumplir con todos los requerimientos establecidos en este proceso, demostrando su formación integral sólida, competitivos con los cambios del mundo moderno, permitiéndole ser parte, como Cadete de la Escuela Superior de Policía y realizar sus estudios en la misma.

2.14.2.3 Soporte legal

El soporte legal para la selección de aspirantes a Cadetes de la E.S.P., se encuentra en la Ley de Personal de la Policía Nacional Art. 37 y en el Reglamento de Régimen Interno de la Escuela de Formación para Oficiales de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”.

2.14.2.4 Objetivos

2.14.2.4.1 Objetivo general

Seleccionar a los aspirantes a Cadetes de Policía de acuerdo a lo que estipulan los Reglamentos y la Planificación para el Proceso de Llamamiento, Selección y Admisión de aspirantes a Cadetes de la Policía Nacional, tomando en consideración sus condiciones óptimas en los aspectos: médico, físico, psicotécnico, académico y personal, de acuerdo con el perfil ideal del futuro (mediato) Cadete de Policía para; así, lograr la satisfacción de las necesidades y requerimientos Institucionales.

2.14.2.4.2 Objetivos específicos

- Retroalimentar el proceso de selección a aspirantes a Cadetes con el análisis y evaluación del procedimiento efectuado en el año 2010.
- Determinar fases y responsables del proceso de selección a aspirantes a cadetes de la ESP.
- Ejecutar las políticas de selección y admisión del personal que ingresa a la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”
- Garantizar elevados niveles de calidad de los Aspirantes a Cadetes de Policía.

Con la finalidad de que conozca el desarrollo de este proceso de selección, a continuación nos permitimos dar una breve descripción del mismo:

PLANIFICACIÓN		
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.	Determinación de vacantes	Dirección General de Personal de la Policía Nacional.
2.	Elaboración del Prospecto Virtual	Delegado de la DNE. Secretario Académico, Jefatura Financiera de la ESP, Oficial P5 ESP, Delegado ITSPN.
3.	Elaboración de Publicidad	Oficial P5, Jefe Financiero, Dpto. Académico ESP, Dpto. Cultura Física ESP
4.	Promoción y Difusión	Director de la ESP, Oficial P-5, Oficial P1, Jefatura de Instrucción de la ESP. Jefe Financiero, Oficiales Instructores ESP
5.	Llamamiento	Dirección y Jefatura de Estudios de la ESP

2.14.2.5 Fases del proceso

2.14.2.5.1 Fase de acreditación de requisitos y documentos

En esta fase, se procede a realizar la verificación de la información ingresada en la web, con los documentos solicitados al momento de la aplicación. Para lo cual los/las aspirantes deberán presentar los documentos solicitados, en el lugar, fecha y hora comunicados al buzón de mensajes del Sistema de Reclutamiento en Línea.

2.14.2.5.2 Fase de oposición

Contará con pruebas psicológicas, académicas, médicas y físicas que son de carácter eliminatorias, de acuerdo a los puntajes mínimos para ser calificado APTO y los parámetros establecidos en los reglamentos de valoraciones médicas y físicas.

La calificación en cada prueba es APTO o NO APTO, y para continuar de una prueba a otra, el/la aspirante deberá obtener con la condición de APTO. Las pruebas psicológicas, académicas, médicas y físicas no serán sujetas a reevaluaciones, pero se admitirán revisiones de las hojas de respuestas y documentos de soporte de los resultados.

2.14.2.5.3 Prueba psicológica

Será la primera prueba a evaluar y consistirá en la aplicación de 3 test psicológicos (aptitud, inteligencia y personalidad), con la suficiente validez y confiabilidad, orientadas a establecer la existencia de ciertas capacidades vinculadas con el perfil psicológico de entrada del/la Aspirante a Cadete como son: competencias emocionales y adaptivas, habilidades sociales, orientación socio-profesional y la exploración de tendencias psicopatológicas de la personalidad, fin determinar la idoneidad mental del talento humano.

2.14.2.5.4 Prueba académica

Consistirá en la contestación de un cuestionario de preguntas, con un enunciado y tres alternativas de respuesta de la que sólo una es verdadera, las cuales serán extraídas de un banco de preguntas publicado en la web. La calificación será de cero (0) a cien puntos (100), siendo necesario obtener setenta (70 puntos), para ser calificado APTO.

2.14.2.5.5 Valoración médica

Es la tercera prueba, en la cual se realiza el reconocimiento médico del aspirante, que está dirigido a comprobar que su estado de salud no concorra en ninguna de las causas médicas que sean excluyentes, de acuerdo al “Reglamento de Valoración Médica de los Aspirantes a Cadetes y Policías de Línea que Ingresan a las Escuelas de Formación Policial”. La calificación de ésta prueba es de **APTO** en todas las especialidades que serán valoradas.

2.14.2.5.6 Prueba física

Será la cuarta prueba de la fase de oposición y consistirá en la realización de 5 test para hombres y 4 para las mujeres: abdominales, velocidad, barras (excepto mujeres), Cooper y natación. La calificación de la prueba está sujeta al Reglamento de Educación Física, Deporte y Recreación de la Policía Nacional, deberá alcanzar un puntaje mínimo de 14/20, en promedio de los 5 y 4 test respectivamente. Si el/la aspirante no sabe nadar será separado del proceso, ya que no estaría cumpliendo los test de la prueba en cada uno de los casos.

Tabla masculina para evaluaciones físicas

Pruebas	Base	Optimo
100 m. Velocidad	14´	12´
Abdominales	45	55
Flexiones de barra	10	12
12´ carrera continua	2800	3000
50 m. Natación	52´	32´

Tabla femenina para evaluaciones físicas

Pruebas	Base	Optimo
60 m. Velocidad	9´	8´
Abdominales	30	35
12´ carrera continua	2100	2300
25 m. Natación	33´	23´

2.14.2.5.7 Seguridad de documentos

Los documentos presentados por el/la aspirante y requeridos para el llamamiento, serán sujetos a verificación para determinar su veracidad y autenticidad, para ello los/las aspirantes autorizarán a la Policía Nacional, tanto en el Sistema de Reclutamiento en Línea, como en la documentación por presentar el consentimiento voluntario para la verificación. Debiendo indicar que esta fase tiene el carácter de eliminatoria.

En caso de detectarse que la información ingresada por los/las aspirantes en el Sistema de Reclutamiento en Línea, no sea la correcta y/o los documentos entregados sean presumiblemente no apegados a la verdad y/o con alteración en la información de la documentación personal del aspirante, éste será puesto a conocimiento de la Comisión General de Admisión y separado inmediatamente del proceso, sujeto a responder ante las autoridades legales competentes.

2.14.2.5.8 Comprobación de requisitos

Si en algún momento del proceso selectivo (desde la aplicación hasta ser dado de alta como Cadete), se tuviera conocimiento de que cualquier aspirante no posee algunos de los requisitos y documentos exigidos en la convocatoria, la Comisión General de Admisión, abocará conocimiento y acordarán su separación del proceso, previo informe respectivo.

2.14.2.6 Sitios web oficiales

Los únicos sitios oficiales que la Policía Nacional reconoce como canales de comunicación para la publicación de resultados, noticias, información sobre los cambios o modificaciones que pudiera ocasionarse en el proceso son: www.dgppolinal.gob.ec/reclutamiento a través del buzón de mensajes y <http://www.dne.policiaecuador.gob.ec/> biblioteca virtual.

Las decisiones tomadas por la CGA, sobre las reclamaciones interpuestas en las fases del proceso de acuerdo al procedimiento establecido, serán notificadas al buzón de mensajes personal creado de manera individual para cada aspirante en el Sistema de Reclutamiento en Línea.

2.14.2.7 Llamamientos

Los aspirantes serán convocados a cada fase en un único llamamiento realizado a través de los sitios web oficiales de acuerdo al cronograma, siendo separadas del proceso quienes no se presenten al mismo, sea cual fuere la causa.

2.14.2.8 Identificación de los aspirantes

Los aspirantes convocados a las diferentes pruebas acudirán provistos de la cédula de ciudadanía original y firmarán el registro de asistencia de acuerdo a formato establecido para el efecto.

La verificación de la identidad de los aspirantes, se realizará a través del personal policial con especialidad en criminalística; en caso de existir suplantación de identidad, automáticamente será separado del proceso, y se notificará a la autoridad competente.

2.14.2.9 Lista definitiva de seleccionados y admitidos

La lista definitiva de seleccionados y admitidos está sujeta a las vacantes institucionales asignadas por organismo competente y quienes hayan alcanzado los parámetros de selección. De existir mayor número de aspirantes a cadetes que superan los parámetros de selección con relación a las vacantes institucionales, la nómina definitiva de seleccionados y admitidos, se establecerá de acuerdo a los siguientes criterios:

Promedio más alto entre las calificaciones académicas y físicas ponderadas al 70% y 30 % respectivamente; considerándose para el promedio final un margen de hasta 3 decimales.

Cuando, en uno y otro caso, existiera igualdad de puntuación que afecte la condición de seleccionado y admitido, el orden de ubicación se establecerá de acuerdo a los siguientes criterios:

- Mayor puntaje obtenido en la prueba académica.
- Mayor puntaje obtenido en la prueba de aptitud física.

De continuar el empate se considerará los puntajes más altos en las pruebas físicas de acuerdo al siguiente orden:

- Mayor puntaje en el test de natación
- Mayor puntaje en la prueba velocidad
- Mayor puntaje en la test Cooper
- Mayor puntaje en la barras
- Mayor puntaje en las abdominales

Si las vacantes son cubiertas y existen mayor número de aspirantes a cadetes que han superado los parámetros de selección, serán excluidos de la nómina definitiva de seleccionados. Por encontrarse fuera de la vacante establecida en la presente planificación.

2.14.2.10 Causas para No culminar el proceso de selección

Se considerará la separación del Aspirante a Cadete, en cualquier etapa del proceso de selección cuando incurra en los siguientes aspectos:

- No alcanzar los parámetros de selección del proceso, consecuentemente ser publicado NO APTO, en cualquiera de las fases del proceso del selectivo.
- No presentar la documentación solicitada que acrediten los requisitos.
- Presentarse con aliento a licor a las citas dispuestas en el cronograma.
- Por copia o intento de copia en las evaluaciones psicológicas y académicas.

- No presentarse en la fecha, hora y lugar establecido en las convocatorias para el desarrollo de cada fase del proceso selectivo.
- Suplantación de identidad, en cuyo caso será remitido a la autoridad competente.
- Cometer actos que atente contra la moral y buenas costumbres durante el desarrollo del proceso selectivo y/o hasta ser dado el alta como Cadete de Policía.

2.14.2.11 De las reclamaciones

Los aspirantes que se encuentren inconformes con los resultados obtenidos en la fase de oposición y fase de análisis de seguridad de documentos, podrán presentar sus reclamos en término de 42h00 posterior a la publicación de los resultados en los sitios webs oficiales e interpondrán de forma escrita ante la Secretaría de la Comisión General de Admisión, para el trámite respectivo.

Los reclamos realizados por los aspirantes de no conformidad de resultados, serán definidos mediante acta resolutive por la Comisión General de Admisión por única vez, cuyo contenido será considerada como una notificación expresa al aspirantes a través del buzón de mensajes personal, del Sistema de Reclutamiento en Línea.

2.14.3 Requisitos para los aspirantes a policías y cadetes de línea en base al reglamento orgánico funcional de las escuelas de formación profesional de Policías de línea y servicios.

1. Ser ecuatoriano de nacimiento.
2. No ser menor de 18 años ni mayor de 26 años a la fecha del llamado.
3. Estatura mínima 1.65 para varones y 1.58 para mujeres.
4. Poseer título de bachiller.
5. No haber sido dado de baja de las FF.AA., Policía Nacional y Comisión de Tránsito del Guayas.
6. Estado civil soltero, sin unión libre ni descendencia.
7. Presentar la documentación exigida en los formularios de admisión.
8. Ser declarado idóneo en los exámenes de admisión: médicos, académicos, psicológicos, físicas, y entrevista personal.

2.14.4 Documentos que debe presentar los postulantes a aspirantes a Policía y Cadetes.

1. Solicitud de admisión.
2. Hojas de datos personales.

3. Declaración del historial de personal del postulante, de acuerdo a los formularios publicados en la Web.
4. Datos de Filiación otorgado por el Registro Civil.
5. Certificado de Antecedentes Policiales (Record Policial).
6. Fotocopia de la cédula de ciudadanía a colores actualizada.
7. Fotocopia de la papeleta de votación o su equivalente actualizada (último sufragio).
8. Título de Bachiller, original refrendado por el Ministerio de Educación, más una copia o Acta de Grado certificada por el Ministerio de Educación más una copia.
9. Declaración Juramentada ante el Notario Público: de no haber sido enjuiciado por peculado, cohecho, enriquecimiento ilícito, del lugar de residencia permanente, de soltería, de no encontrarse en situación de unión de hecho, ni descendencia, de no haber sido detenido o aprehendido por ninguna causa, así como también de no haber rehabilitado sus antecedentes policiales y no haber sido dado de baja de la Comisión de Tránsito del Guayas.
10. Certificado de no haber sido dado de baja de las FF.AA y Policía Nacional.

2.15 Análisis FODA

Como funciones principales de la Policía Nacional se encuentra el velar por la seguridad ciudadana, facilitando la convivencia humana, por esta razón el Recurso Humano es lo más importante que se debe elegir para formar parte de las filas, los aspirantes que quieren formar parte de esta Institución es necesario que cumplan con determinadas cualidades como formación profesional, que sea capaz, honesto y disciplinado, con conocimientos técnicos y efectivos para garantizar la idoneidad de sus servicios.

El proceso de reclutamiento en la actualidad es bastante complejo por la forma que tiene en si, además que el número de aspirantes supera las expectativas, dejando grandes falencias en el desenvolvimiento de este, causando inconvenientes para la Institución como para los aspirantes.

En los últimos años se ha generalizado un proceso continuo de deterioro en la ética y moral de la sociedad ecuatoriana, aspecto del cual no han escapado varios elementos de la Policía Nacional, deteriorando la imagen institucional, debido entre otros aspectos al inadecuado proceso de reclutamiento y selección, que debería continuar con una sólida formación con un seguimiento y evaluación permanente de los nuevos integrantes, para lo cual hay que planificar, diseñar y elaborar un sistema de selección de aspirantes a través de un adecuado y eficaz proceso de vinculación.

Con el propósito de comprender de mejor manera el objetivo fundamental del proyecto, se realizará una matriz FODA del proceso actual, lo que nos permitirá identificar las actividades donde trabajaremos en el mejoramiento del mismo. Es importante determinar las fortalezas y debilidades dentro del proceso de reclutamiento y selección

de los aspirantes, esto conlleva a realizar un análisis interno sobre el desarrollo de la institución en la selección del Talento Humano.

2.15.1 Análisis de la institución (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS	Calidad	Experiencia	Trabajo confiable	Total
Instituciones educativas de tercer nivel	3	2	2	7
Recursos Tecnológicos y financieros	1	2	2	5
Beneficios Institucionales	3	3	3	9
Líderes por fase de proceso	3	2	2	7
Infraestructura propia y adecuada para régimen educativo tipo internado	2	3	3	8
Malla curricular de formación Institucional	3	3	3	9
Gratuidad de la educación	2	1	3	6

Referencia: Ponderación Fortalezas (1-3)

DEBILIDADES	Planificación	Cobertura	Técnicas	Total
Diferentes Mandos Institucionales	1	3	1	4
Tiempo de formación	1	3	2	6
Falta de documentación específica para procesos	1	2	3	6
Mal manejo de la información	3	2	1	6
División de procesos de selección (clases y policías y Oficiales)	2	2	1	5
Personal no capacitado	1	2	1	4

Referencia: Ponderación Debilidades (1-3)

2.15.2 Análisis del entorno (oportunidades y amenazas)

OPORTUNIDADES	Eficiencia	Buen Servicio	Dependencias	Total
Acogida de la Población	3	3	3	9
Imagen Institucional	3	3	3	9
Apoyo Gubernamental	2	2	2	6
Convenios Internacionales de formación	3	3	2	8
Diversas áreas de trabajo	3	2	2	7
Plan carrera (ascensos)	3	3	3	9

Referencia: Ponderación Oportunidades (1-3)

AMENAZAS	Situación socio-económica	Procesos	Formación	Total
Crisis económica	2	2	1	5
Políticas gubernamentales	3	2	2	7
Competitividad	2	2	2	6
Pocas vacantes a condición de número de aspirantes	3	3	3	9
Motivos de ingreso	3	2	3	8
Apadrinamientos	3	3	3	9

Referencia: Ponderación Amenazas (1-3)

2.15.3 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Instituciones de tercer nivel</p> <p>F2. Beneficios Institucionales</p> <p>F3. Infraestructura</p> <p>F4. Gratuidad</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Poca coordinación entre áreas</p> <p>D2. Mal manejo de La información</p> <p>D3. Personal no capacitado</p> <p>D4. Tiempo de formación</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Acogida de la población</p> <p>O2. Imagen Institucional</p> <p>O3. Formación Internacional</p> <p>O4. Plan carrera</p>	<p style="text-align: center;">FO (Obj. Estrat. para maximizar tanto Fortalezas como Oportunidades)</p> <p style="text-align: center;">Fortalecer la Imagen Institucional mediante la acogida de la Comunidad atrayendo a los mejores prospectos para aspirantes a miembros de la Institución.</p>	<p style="text-align: center;">DO (Obj. Estrat. para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades)</p> <p style="text-align: center;">Contar con formación internacional permite que los nuevos miembros de policía cuenten con especializaciones en las diversas áreas de trabajo y nuevas estrategias.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Políticas Institucionales</p> <p>A2. Motivos de Ingreso</p> <p>A3. Vacantes vs aspirantes</p> <p>A4. Apadrinamientos</p>	<p style="text-align: center;">FA (Obj. Estrat. para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas)</p> <p style="text-align: center;">Aprovechar los Beneficios de la Institución para atraer a los aspirantes pero a la vez medir porqué escogen la carrera policial</p>	<p style="text-align: center;">DA (Obj. Estrat. para minimizar tanto las Debilidades como las Amenazas)</p> <p style="text-align: center;">La Institución es una entidad con años de trayectoria lo que hace que sus metodologías no estén a nivel de la exigencia de la comunidad lo que hace visible cadencias</p>

2.15.4 Apreciaciones:

Luego de realizar el análisis de como en la actualidad se implementa está el proceso de reclutamiento y selección de aspirantes para La Policía Nacional, considero necesario enunciar ciertas conclusiones que ayudarán a mejorar el sistemas de incorporación del Talento Humano dentro de la Institución Policial.

- Los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes que ha realizado la Policía Nacional, han sido realizados por diferentes Dependencias de la Policía Nacional, sin demostrar necesariamente que sean diferentes.
- Los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes y Cadetes, han obedecido a una planificación que ha sido aprobada por diferentes dependencias policiales y son sujetos a modificaciones durante el cumplimiento de este, es decir no se ha registrado a un sistema de procesos previamente establecido y que sirva de referencia en todos los procesos instaurados en su oportunidad.
- Para estos años se ha suspendido la venta de prospectos y se lo ha remplazado por inscripciones por internet de manera general lo que hace que la metodología sea desordenada y que al no tener parámetros el sistema colapse en pocos días por las inscripciones.
- El malestar que causa el intentar subir la información de los aspirantes al sistema por la falta de parámetros causa criticas mal intencionadas que daña la imagen institucional de la Policía Nacional.

- El no tener un perfil inicial que permita guiar al aspirante para conocer de manera pública que aptitudes necesita para poder ingresar a la Institución.
- La falta de organización del personal hace que los procesos cada año sean llevados por diferentes personas lo que no permite un verdadero manejo de procesos a pesar de que la institución cuenta con normas ISO-9001-2008.
- El objetivo de ingreso a la policía puede estar mal direccionada, es decir, llama la atención de jóvenes que solo buscan seguridad laboral y no un carrera policial.

CAPÍTULO III

DESARROLLO PROPUESTA

Tema: Diseño del modelo de gestión para la mejora del subsistema de reclutamiento y selección en la Policía Nacional del Ecuador.

El mundo y la sociedad ecuatoriana día a día se transforman a pasos gigantescos, por ende los procedimientos dentro de las organizaciones se vuelven más complejos y exigentes, a tal punto que los cambios están afectando de manera drástica la forma de vida de todo el conglomerado social; sin duda los adelantos tecnológicos mantienen su corresponsabilidad en virtud de las nuevas formas de delinquir, por lo que es indispensable dentro de las organizaciones y por ende de la institución policial formar y requerir personal idóneo, capaz y competente. “entiéndase como competente aquel personal con habilidades demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes para el desarrollo del proyecto” para poder satisfacer con estándares de calidad estos nuevos procesos (Alles M. , 2004).

El lugar que ocupa la Policía Nacional dentro de la sociedad no es invariable, sino todo lo contrario, es un organismo vivo que evoluciona en función de la redefinición permanente de la sociedad en la cual está inmerso. La evolución rápida de los valores de referencia de nuestras sociedades influirá de manera considerable en la identidad de Institución Policial.

Para analizar el perfil profesional y establecer los rasgos que van a configurar las características que lo definen, utilizaremos el término “competencia”, considerándola como aquella cualidad de la personalidad que permite la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos, habilidades y capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos,

necesidades y valores asociados a ella, que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado (Paredes & Asociados, 2006).

3.1. Perfil del puesto por competencias

Cualquier profesión se distingue de otras por aquellos rasgos que la identifican y le proporcionan una singularidad propia. Para su ejercicio profesional, sería deseable que los profesionales acreditaran un conjunto de competencias, que en función del cargo, puesto u ocupación, pudieran ser identificadas, observadas y valoradas en mayor o menor medida. En la profesión policial es necesario identificar y describir aquellas competencias que la caracterizan y que podrán servir de referencia para los procesos de reclutamiento y selección, en función de las necesidades, o prescripción de los mismos. (Paredes & Asociados, 2006)

3.1.1 Factores del entorno

Para poder identificar qué competencias deben formar parte, en mayor o menor medida, del perfil de nuestros policías, es preciso realizar un análisis del entorno en que estos se van a desenvolver y aquellos factores que lo condicionan. En este proceso de estudio se analizan factores de orden social, factores de índole militar y factores de carácter profesional.

La motivación y los compromisos que están dispuestos a asumir los profesionales de la Policía Nacional pueden ser muy diversos, pero se considera fundamental que manifiesten una firme voluntad de aceptación de los valores propios de la organización, que todo profesional debe poseer.

3.1.2 Competencias generales

Las competencias generales requeridas son: Identificación con los valores constitucionales, aceptación de valores supranacionales, integración en la sociedad en que vive, mentalidad abierta e innovadora, así como actitud pro activa.

La integración y la identificación de la Policía Nacional con la sociedad a la que sirve, hará de los profesionales, portadores de los principios y valores constitucionales que propugna nuestro ordenamiento jurídico. El respeto a los derechos y deberes fundamentales que reconoce la Constitución debe conformar el carácter personal de nuestros profesionales.

3.1.3 Competencias intelectuales y culturales

Las competencias intelectuales requeridas son: Facilidad para la comprensión y síntesis de ideas, buen nivel cultural, conocimiento de otros idiomas y formación continua. La capacitación exigida a todos los profesionales en la medida de sus responsabilidades les obligará a contar con una formación intelectual y cultural adecuada, que permita satisfacer la exigencia de poseer los conocimientos necesarios para el ejercicio de los cometidos propios de su empleo y destino.

El completo conocimiento de su profesión, adquirido con una enseñanza permanente en lo táctico, humanístico y técnico, le permitirá desarrollar con eficacia sus competencias en los puestos que ocupe. Deberá añadir a ello, la formación humana integral que le faculte el servicio a la comunidad con las debidas garantías de idoneidad y suficiencia.

3.1.4 Competencias de personalidad

Las competencias de personalidad requeridas son: Coherencia, entusiasmo, confianza en sí mismo, equilibrio emocional, constancia, iniciativa, integridad, honradez, espíritu crítico y sentido del respeto.

Todo profesional en el contacto directo con sus superiores, subordinados y compañeros, deberá constituir un modelo y referencia a través de su ejemplaridad y ética profesional, desarrollando una labor docente y educadora que contribuya a la formación de los mismos. Su carácter y forma de proceder deberán estar marcados por el respeto, la confianza y la ponderación en sus actuaciones. Como actor social contribuirá a la integración de la institución policial en el entorno donde se encuentre.

3.1.5 Competencias profesionales

Las competencias profesionales requeridas son: Capacidad de trabajo y de organización, claridad de juicio, adaptación a la movilidad geográfica, preparación física y competencia profesional. El ejercicio del mando, el apoyo y asesoramiento al mando, el trabajo técnico/táctico el desarrollo de actividades logísticas o administrativas, serán funciones que realice el conjunto de profesionales que forman la Policía Nacional, estas son cualidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz las tareas inherentes a su cargo o destino.

3.1.6 Competencias policiales

Las competencias militares requeridas son: Vocación profesional, espíritu de servicio, amor a la patria, disciplina, lealtad, abnegación, valor, honor, espíritu de sacrificio, compañerismo y sentido del deber. La singularidad de la institución militar, en cuanto a los derechos y obligaciones de sus miembros, les compromete al exacto cumplimiento de su deber, inspirado en el servicio a la comunidad, el honor, la disciplina y el valor. Los profesionales de la Policía Nacional tendrán que poseer los principios y valores morales que exige la institución policial y que se recogen en sus reglamentos. Para ejercer la profesión policial será preciso sentir vocación y poseer valores de servicio.

3.1.7 Competencias de liderazgo

Las competencias de liderazgo requeridas son: Capacidad para comunicar y motivar, para delegar tareas, formar a los miembros de su equipo y tomar decisiones a su nivel, para gestionar el estrés y los conflictos en su entorno, así como capacidad para adaptarse al trabajo participativo. Los profesionales habrán de desarrollar un estilo de mando con suficientes dotes de liderazgo para poder descentralizar, delegar responsabilidades y aprovechar la iniciativa de todos sus subordinados, favoreciendo el trabajo en equipo.

Será esencial en los profesionales su aptitud para las relaciones humanas, tratando de inculcar ilusión, entusiasmo y motivación; favoreciendo el espíritu del trabajo en equipo y el respeto por la dignidad de las personas, pero manteniendo en todo momento el principio de autoridad y la capacidad de influir de manera determinante en el grupo de personas sobre las que ejercerán el mando.

3.2 Definición del perfil por competencias del aspirante a la Policía Nacional

El perfil que a continuación se detalla, será elaborado con cada parámetro que se adaptará a las actividades y competencias a ser requeridas al puesto policial.

3.2.1 Datos de identificación

GRADO		ASPIRANTE		Puntaje	Peso	Calificación
Edad	Esencial	18 años		10	10	
	Deseado	20 años		12		
Estado civil	Esencial	Soltero		6		
	Deseado	Soltero		6		
Genero	Esencial	Indistinto		6		
	Deseado	Indistinto		6		

ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<pre> graph TD Director[Director] --- JefeInmediato[Jefe Inmediato] Instructor[Instructor] --- CARGO[CARGO] Aspirante[Aspirante o Cadete] --- Subordinado[Subordinado] </pre>	

3.2.2 Misión principal del puesto

2. MISIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO
<p>Buscar destrezas y habilidades que permitan el aprendizaje continuo, la adaptación y buen desenvolvimiento en diferentes áreas de trabajo tanto en la Institución como en la comunidad.</p>
RELACIÓN ORGANIZACIONAL :
<p>Cliente Interno: Miembros de la Institución Policial</p>
<p>Cliente Externo: Comunidad Ecuatoriana y extranjera en el país</p>

3.2.3 Formación requerida

3. FORMACIÓN REQUERIDA (COMPETENCIAS DURAS)		PUNTAJE	PESO	CALIFICACIÓN
Esencial	Bachiller Tecnico Bachiller Administrativo	15	30	
Deseado	Primeros años de Universidad carreras Jurisprudencia, Idiomas, Educación Física	20		
Conocimientos Técnicos		PUNTAJE	PESO	CALIFICACIÓN
Esencial	Licencia para conducir Tipo B: (Autos y camionetas)	10	20	
Deseado	Licencia para conducir Tipo A: (Motos) Licencia profesional Tipo C: (autos, Buses, camiones)	15		
Esencial	Conocimientos Básicos de Paquetes Informaticos	8		
Deseado	Conocimientos Medios de Paquetes Informaticos	10		
Esencial	Conocimientos Básicos de Idiomas Extranjeros	10		
Deseado	Conocimientos Medios de Idiomas Extranjeros	12		
Otros Conocimientos		PUNTAJE	PESO	CALIFICACIÓN
Esencial	Técnicas básicas en defensa personal	6	10	
Deseado	Técnicas en defensa personal	7		
Esencial	Conocimientos Básicos en Derechos Humanos	8		
Deseado	Conocimientos Básicos en Derechos Humanos	9		
Esencial	Adiestramiento básico militar	5		
Deseado	Adiestramiento básico militar	6		
Esencial	Técnicas Básicas de manejo de armas	6		
Deseado	Técnicas Básicas de manejo de armas	6		

3.3.4 Habilidades y destrezas

4. HABILIDADES Y DESTREZAS (COMPETENCIAS BLANDAS)				
COMPETENCIAS DEL ASPIRANTE				
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	PUNTAJE	PESO	CALIFICACIÓN
Compromiso	Habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de productividad.	10	30	
Disciplina	Capacidad para entender y actuar dentro de las normas organizacionales interiorizando los principios morales que reflejen conductas socialmente aceptadas, considerando los eventos internos y externos, enfocados hacia los lineamientos estratégicos de la Institución.	10		
Integridad	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante y actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo.	18		
Compromiso con la Comunidad	Es la habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, actuando de forma eficaz y así promover y cumplir la misión de la Institución.	18		
Flexibilidad	Es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambie, aceptando fácilmente los cambios en la organización o en las responsabilidades de su puesto de trabajo, enmarcados a los valores institucionales.	12		
APTITUD VERBAL	Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje profesional y técnico con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia.	10		
PROACTIVIDAD	Es la predisposición a actuar en forma inmediata, buscando formas más eficientes de ejecutar el trabajo y perfeccionar las actividades; no limitarse a pensar en lo que hay por hacer a futuro, sino considerar las necesidades del momento.	13		
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, y recíprocas con distintas personas para potenciar relaciones de valor creando sinergia, integrando y aportando conocimientos, criterios y experiencias con el fin de definir objetivos colectivos y establecer roles y responsabilidades para realizar un trabajo coordinado y alineado a los objetivos estratégicos de la institución.	10		

En lo que tiene que ver a qué instrumentos se tomaron en cuenta en el diseño del perfil del puesto, debemos señalar que la base fundamental es la Constitución de la República del Ecuador, al igual que la Ley de la Policía Nacional, su reglamento y todos y cada uno de los manuales de procedimientos existentes en la Policía Nacional que tienen que ver con el accionar del Policía. En igual forma se ha tomado como referencia la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Código de conducta para Funcionarios de hacer cumplir con la ley y Principios básicos sobre el empleo de la fuerza y armas de fuego por los funcionarios de hacer cumplir la Ley.

3.3 Propuesta de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía Nacional

Lo que se busca para la institución al momento de efectuar los procesos de selección de aspirantes a la Policía Nacional, personal competente y capacitado para obtener de él los mejores resultados a futuro en beneficio de la comunidad como cliente externo y de la propia Institución como cliente interno.

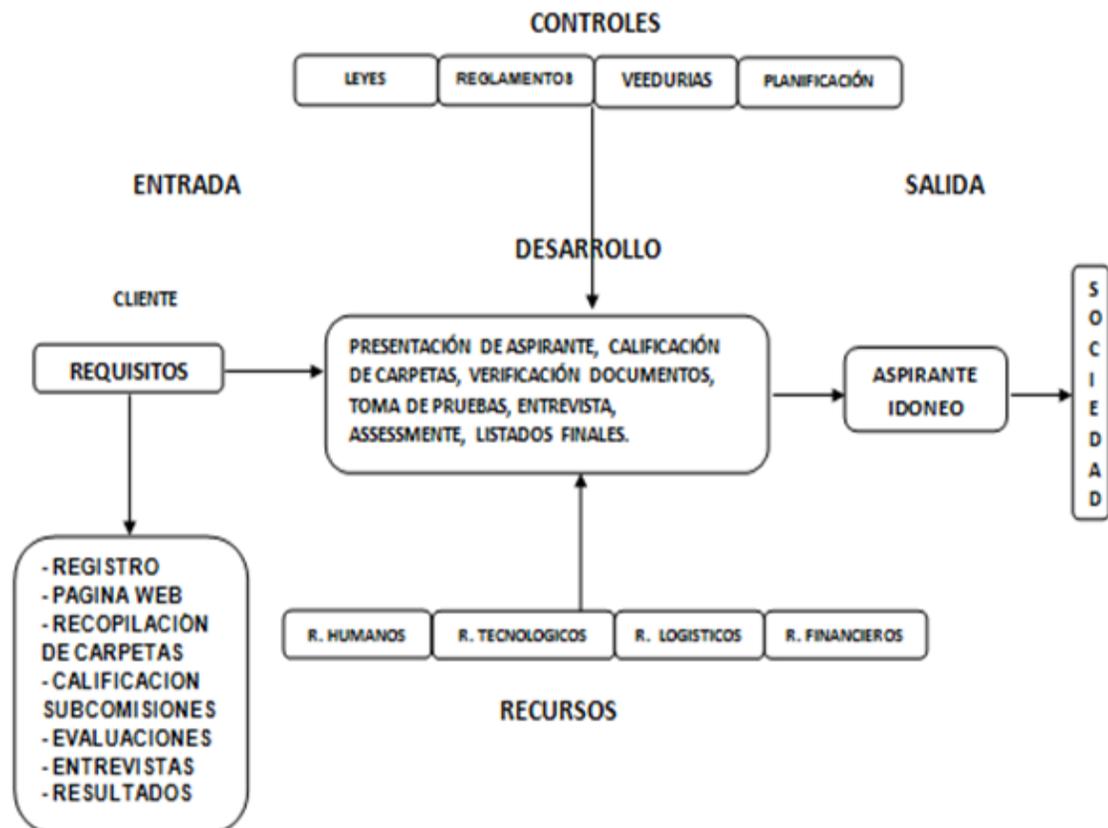
Objetivo: Estructurar un procedimiento que permita mejorar el proceso de selección y reclutamiento de aspirantes a la Policía Nacional, basado en las competencias que cada individuo posee, para garantizar el ingreso de Talento Humano con vocación, habilidades y destrezas de acuerdo al accionar Policial.

3.3.1 Definición de los proceso para el reclutamiento y selección

A continuación en el siguiente cuadro me permito sintetiza los procesos en cuento a la eficiencia, eficacia y resultado esperado por la Policía Nacional en lo referente al recurso humano a ser seleccionado:

PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ENFOQUE DE PROCESOS



AUTOR: Andrea Pachacama

3.3.2 Dependencias y funciones

Roles Funcionales	Descripción de Roles
Dirección Nacional de Educación	Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de reclutamiento, selección, con la finalidad de asegurar su bienestar, buenas relaciones laborales y niveles óptimos de productividad, así como de satisfacer las necesidades de la Institución.
Departamento de Reclutamiento y Selección	Analizar e implementar los procedimientos técnicos y/o administrativos de Reclutamiento y selección, desarrollando y ejecutando planes y programas de acuerdo a las políticas Institucionales, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos, cumplir con las disposiciones legales y promover un buen clima laboral.
Departamento Técnico pedagógico	Es el encargado de realizar las mallas pedagógicas y las bases académicas para evaluaciones de los aspirantes, además de mantener y dar a conocer los reglamentos, con la finalidad de que se den cumplimiento.
Departamento de Psicología	Es el encargado de realizar las baterías psicológicas para los aspirantes y miembros de la Institución con el fin de reconocer rasgos caracterológicos de personalidad y trastornos que puede presentar los aspirantes y miembros de la Institución.
Departamento de Cultura física	Son los encargados de dar análisis y actualizar las tablas de registro físicas que se proponen para los aspirantes y para un control físico permanente de los miembros de la institución.
Hospital Policía Nacional	Se encarga de la valoración médica de los aspirantes en todas las áreas necesarias para cumplir requisitos médicos, además que brinda atención médica preventiva y de emergencia a los Miembros de la Institución.

3.3.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ASPIRANTES A LA POLICIA NACIONAL

RESPONSABLE: Dirección Nacional de Educación

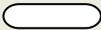
OBJETIVO: Reclutar el Talento Humano adecuado conforme al perfil establecido para seleccionar aspirantes idóneos, cumpliendo con las Políticas y Procedimientos de la Institución.

INICIO DEL PROCESO			DEFINICIÓN DEL PROCESO	FIN DEL PROCESO		
Requerimiento de aspirantes de acuerdo a la existencia de plazas de trabajo en la institución y la necesidad de la comunidad.			Es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos a las personas más idóneas para llegar a ser miembros de la Institución Policial.	Candidatos en escuelas de formación policial de acuerdo a sus cualidades.		
PROVEEDOR	ENTRADA	REQUISITO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	REQUISITO	CLIENTE
Ministerio del Interior	Plazas de Trabajo Perfil de Aspirante	Número de plazas aprobadas por el Comandante de la Policía Nacional Actualizado Aprobado Controlado	Elaborar la planificación del proceso con cronograma de acción.	Planificación Aprobada/Rechazada	Firmas de responsabilidad	Departamento de Reclutamiento y Selección
Departamento de Reclutamiento y Selección	Obtención del Talento Humano por Reclutamiento Externo	Organización Interna con diferentes mandos policiales	Convocatoria abierta por medios de comunicación	Aspirantes inscritos por la web	Notificación aspirantes (e-mail)	Sub-comisión de revisión de carpetas
Sub-comisión de revisión de carpetas	Recopilación de carpetas	Respaldos Certificaciones Recomendaciones	Revisión y análisis de carpetas, contacto con diferentes instituciones para garantizar autenticidad de documentación recibida	Lista de aspirantes con documentación revisada aptos/no aptos	Notificación aspirantes (e-mail)	Sub-comisión de evaluaciones (DNE)

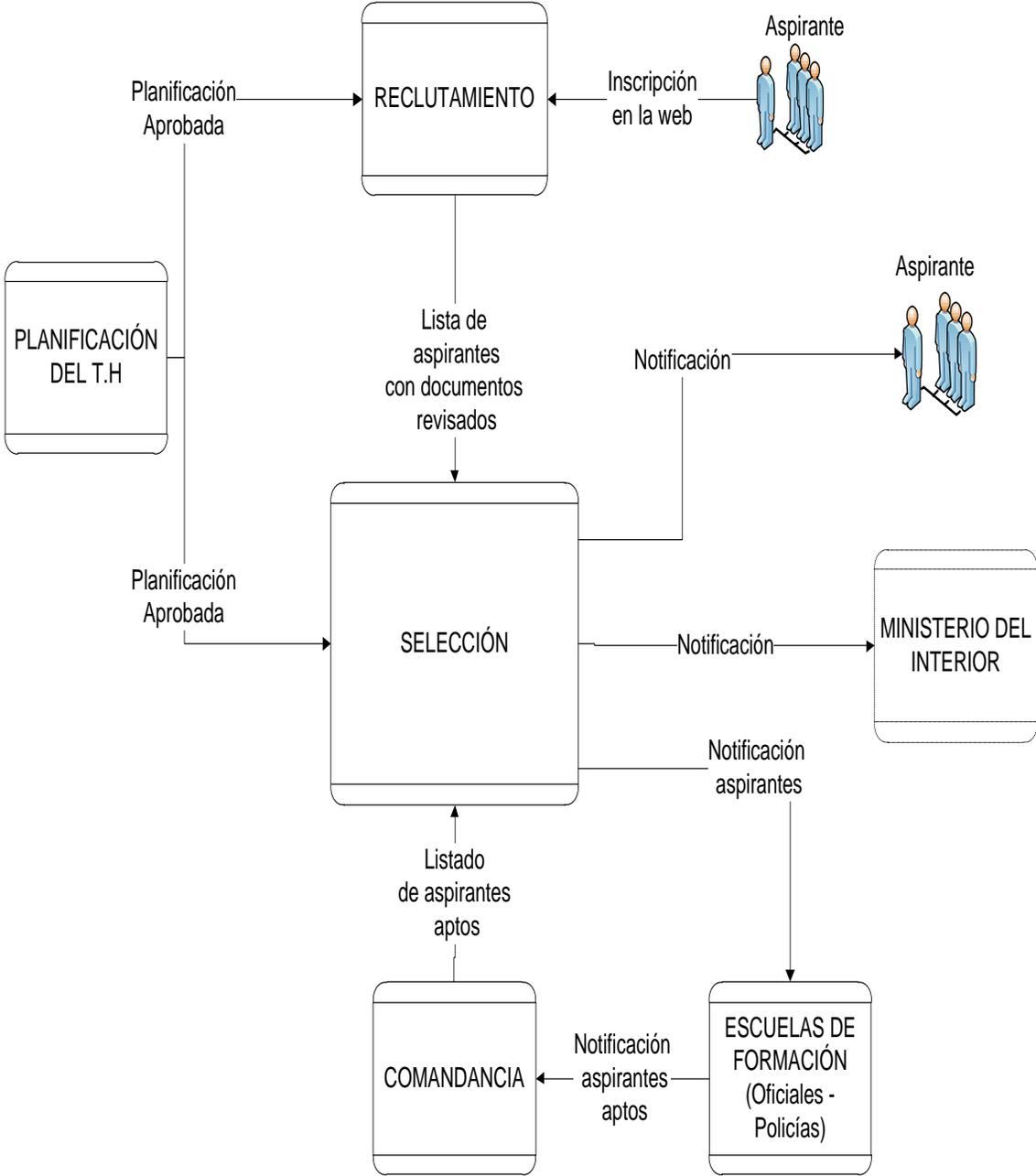
PROVEEDOR	ENTRADA	REQUISITO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	REQUISITO	CLIENTE
Departamento de Psicología	Aspirante Apto	Test proyectivos Test Inteligencia	Aplicación de Test a los aspirantes por grupos de acuerdo a orden alfabético	Listados de aspirantes aptos/no aptos	Notificación aspirantes (e-mail)	Sub-comisión de evaluaciones (DNE)
Departamento Técnico pedagógico	Aspirante Apto	Pruebas académicas	Aplicación de pruebas a los aspirantes por grupos de acuerdo a orden alfabético	Listados de aspirantes aptos/no aptos	Notificación aspirantes (e-mail)	. Sub-comisión de evaluaciones (DNS)
Hospital de la Policía Nacional	Aspirante Apto	Pruebas médicas	Valoración médica en varios aspectos necesarios para la carrera policial	Listados de aspirantes aptos/no aptos	Notificación aspirantes (e-mail)	Sub-comisión de evaluaciones (DNE)
Departamento de Cultura Física	Aspirante Apto	Pruebas Físicas Tablas de valoración	Aplicación de pruebas bajo sistema de tablas de valoración	Listados de aspirantes aptos/no aptos	Notificación aspirantes (e-mail)	Sub-comisión de entrevistas (DNE)
Altos Mandos DNE Psicólogos	Aspirante Apto	Formatos de entrevista	Formulación de entrevistas a los aspirantes con base a competencias	Listados de aspirantes aptos/no aptos	Notificación aspirantes (e-mail)	Directores de Escuelas de Formación
Instructores Escuelas de Formación	Aspirante Apto	Mapeo de potencialidades	Realización Assessment direccionado al accionar policial	Listados de aspirantes aptos/no aptos	Notificación aspirantes (e-mail)	Comandancia de Policía

PROVEEDOR	ENTRADA	REQUISITO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	REQUISITO	CLIENTES
Comandante DNE	Aspirantes Aptos	Listado de aspirantes aptos	Direccionar a los aspirantes a las escuelas de formación de acuerdo a la puntuación total obtenida en todas las evaluaciones. Mejores puntuados Escuela Superior de Policía. Aspirantes restantes escuela de Policías	Listado oficiales Listados policías	Notificación aspirantes (e-mail)	Instructores
Instructores	Aspirantes Escuela Superior de Policía	Listado aspirantes a Cadetes	Dialogo y aceptación a la Escuela Superior de Policía	Listado de aspirantes a Escuela Superior Policía y a escuelas de formación Policial	Notificación aspirantes (e-mail)	Secretaria de la comisión de Admisión
Secretaria de la comisión de admisión	Aspirantes No aptos	Declaraciones de aspirante	Revisión y seguimiento de reclamaciones	Resultados de aspirantes conforme a resoluciones	Notificación aspirantes (e-mail)	Ministerio del Interior

3.3.4 Simbología para la graficación de flujogramas

Símbolo	Significado
	Representa el Inicio y fin de un proceso, o subproceso que se vaya a graficar.
	Representa cualquier actividad que se ejecutará dentro de un proceso específico.
	Representa una decisión (diamante) para optar por otro camino que seguirá el flujo del proceso
	Representa la dirección que el flujo está siguiendo a través de las actividades de un proceso
	Representa conector de una página donde está un flujograma para su continuación en otra página
	Representa de forma general que un proceso o subproceso definido (que en éste contiene un número de actividades internamente).

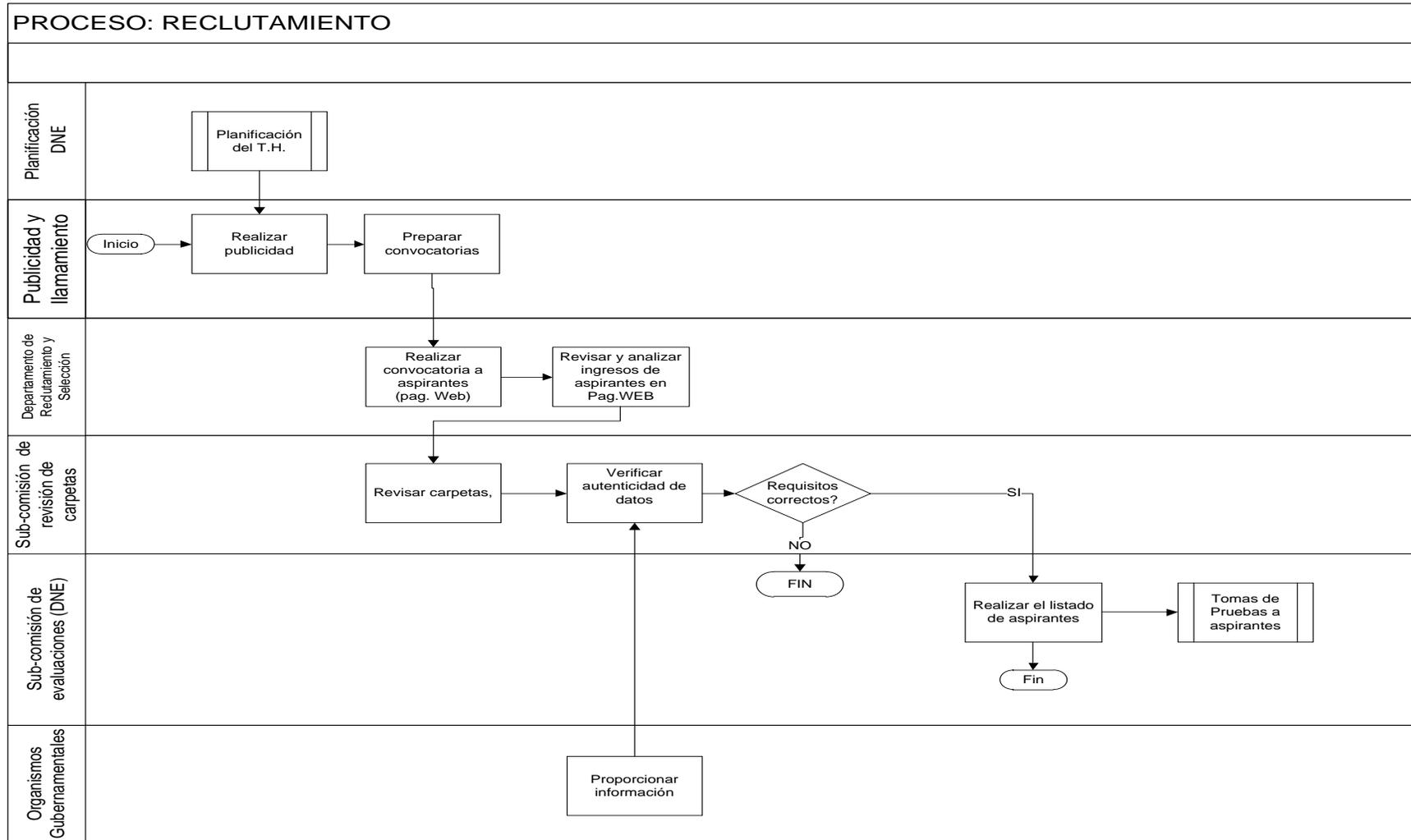
3.3.5 Diagrama de contexto



3.3.6 Fichas de procesos

POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR	
PROCESO: Reclutamiento	
Responsable: Departamento de Reclutamiento y Selección	
<p>Finalidad: Lograr, que se cumpla con las competencias y perfiles requeridos, en calidad de Aspirante a Oficiales o Policías</p> <p>Escoger o elegir entre un conjunto de candidatos a las personas más idóneas para llegar a ser miembros de la Institución Policial.</p>	
<p>Descripción: En base a la planificación emitida por el Ministerio del Interior y formalizado por la DNE, se realiza la convocatoria a los aspirantes a Oficiales y Policías solicitando los requisitos definidos en los perfiles de competencias elaborados para el efecto. La publicación se efectúa mediante el portal web de la institución Policial.</p> <p>Dentro de las actividades del proceso está la Inscripción de los interesados, verificación de la autenticidad de los documentos solicitados, previo al inicio del proceso de selección depurando en primera instancia a aquellos aspirantes que no hayan cumplido con el perfil y con todos los requisitos definidos.</p>	
<p>Proveedores:</p> <p>Dirección Nacional de Educación Policial Nacional</p>	<p>Clientes:</p> <p>Personal</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación T.H. Aprobada • Perfiles de aspirantes 	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de aspirantes con documentación revisada aptos/no aptos
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático • Personal del Dpto. 	<p>Límite Superior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar convocatorias de aspirantes <p>Límite Inferior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el listado de aspirantes
<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de requisitos legales del ministerio 	<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según convocatoria

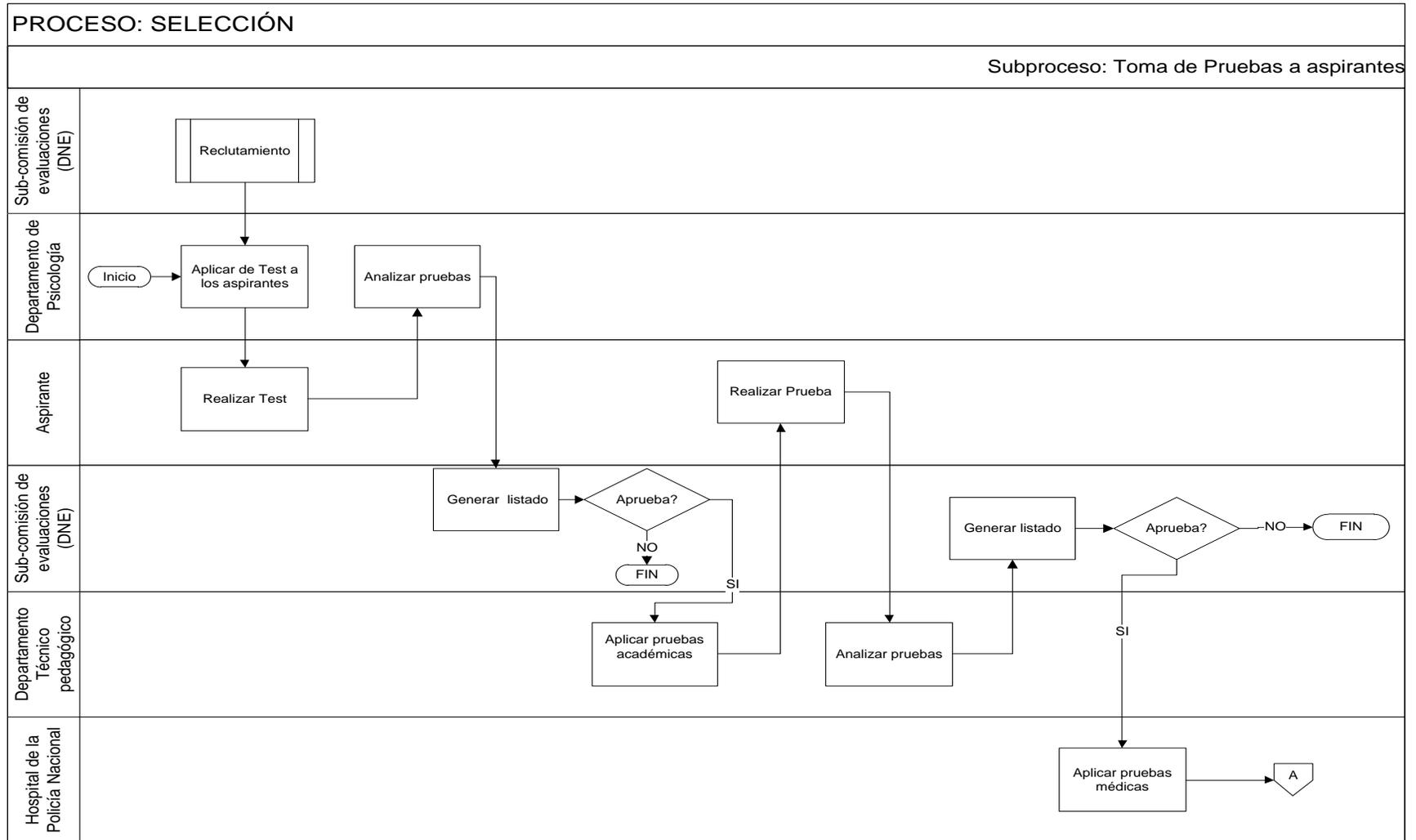
3.3.6.1 Reclutamiento



3.3.7 Fichas de procesos

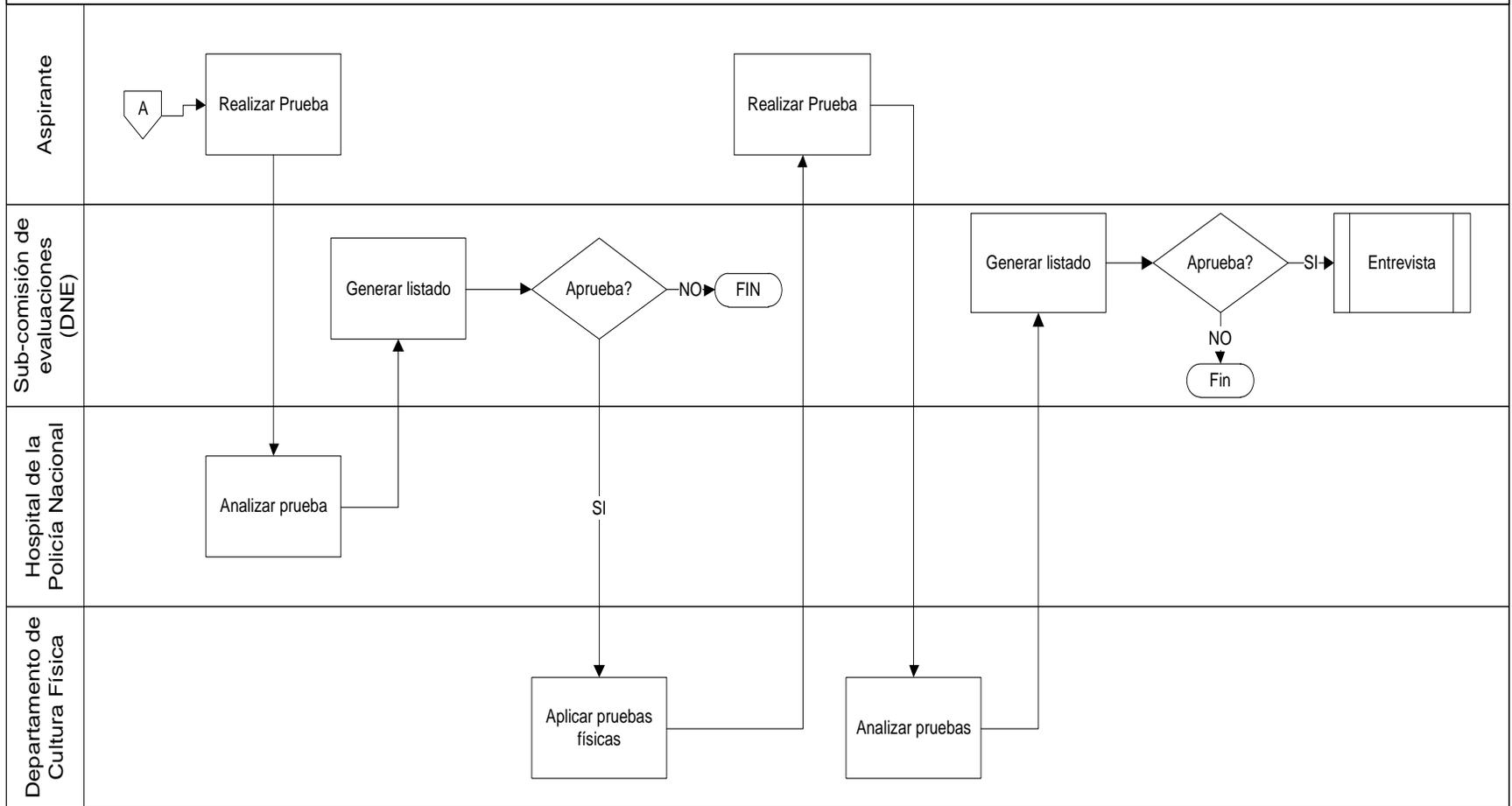
POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR	
PROCESO: Selección	
Responsable: Departamento de Reclutamiento y Selección	
<p>Finalidad: Lograr, que se cumpla con las exigencias y competencias requeridas, en calidad de Aspirante a Oficiales o Policías.</p> <p>Garantizar la selección de los aspirantes idóneos, en base a valoraciones: médicas, físicas, psicológicas, académicas, y más verificaciones que se debe realizar a un ciudadano ecuatoriano, previo su ingreso en calidad de Aspirantes a Oficiales y Policías.</p>	
<p>Descripción: De acuerdo a resultados obtenidos en el reclutamiento con base a la planificación emitida por la DNE, se realiza la convocatoria a los aspirantes a Oficiales y Policías definiendo fechas y grupos para la toma de evaluaciones quienes de acuerdo a los resultados puedan acceder a cada una de las evaluaciones.</p>	
<p>Proveedores: Dirección Nacional de Educación PN</p>	<p>Clientes: PERSONAL</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación T.H. Aprobada • Perfiles de aspirantes 	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de aspirantes aptos/no aptos
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático • Dpto. Médico, Odontológico, Oftalmológico, Traumatología, etc. • Personal: Psicólogos, Pedagógico, Médico 	<p>Límite Superior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar de Test a los aspirantes <p>Límite Inferior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar listado de Aspirantes
<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del proceso de selección de personal 	<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anual

3.3.7.1 Toma evaluaciones



PROCESO: SELECCIÓN

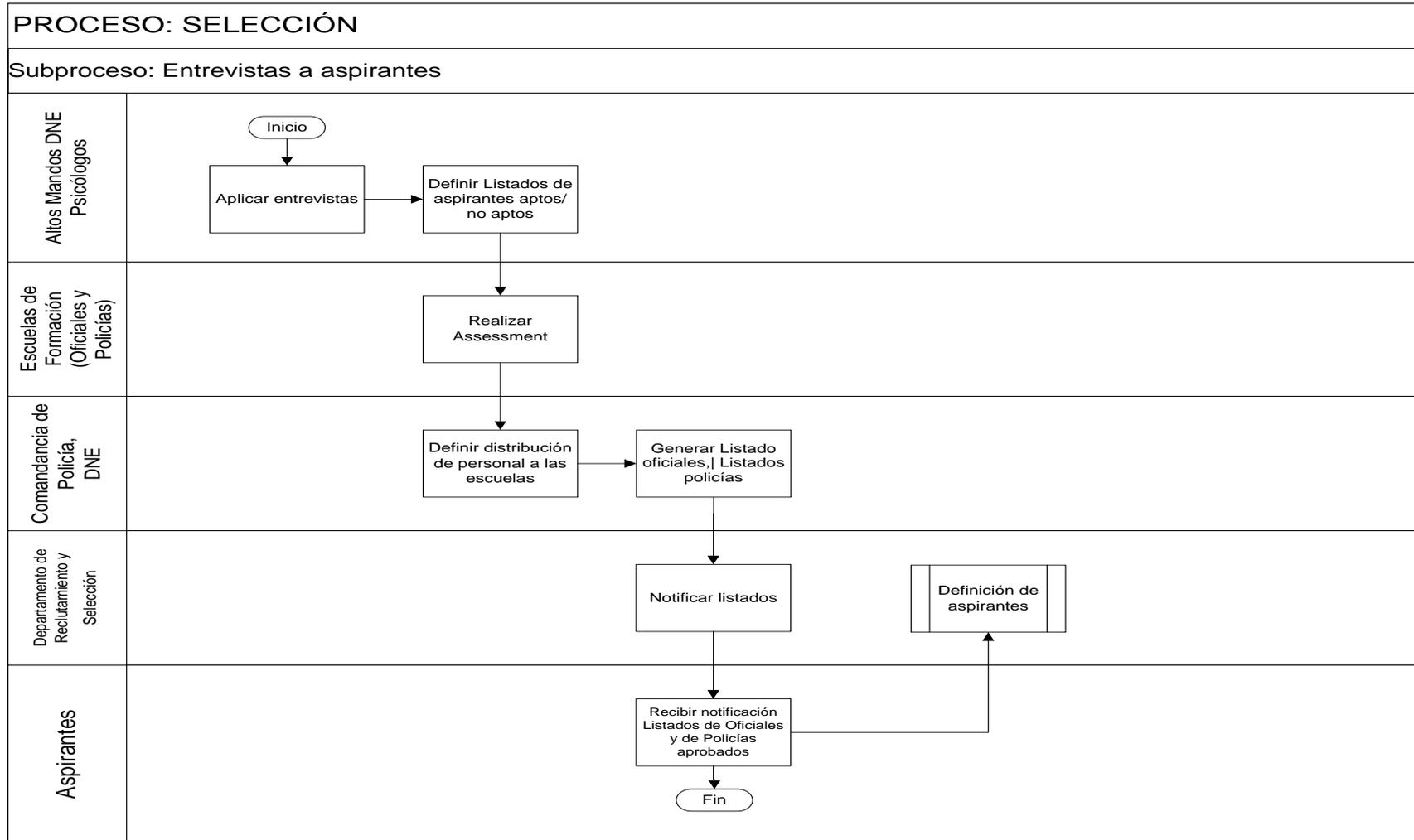
Subproceso: Toma de pruebas a aspirantes



3.3.8 Fichas de procesos

POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR	
PROCESO: Selección	
Responsable: Altos Mandos y Dpto. Psicólogos	
<p>Finalidad: Lograr, que se cumpla con las competencias y perfiles requeridos, en calidad de Aspirante a Oficiales o Policías.</p> <p>Garantizar la selección de los aspirantes idóneos, a través de entrevistas con base a competencias y Assesment que resalte valores y destrezas institucionales que debe poseer el ciudadano postulante.</p>	
<p>Descripción: De acuerdo a resultados obtenidos en la toma de evaluaciones con base a la planificación emitida por la DNE, se realiza la convocatoria a los aspirantes a Oficiales y Policías definiendo fechas y grupos para las entrevistas y Assesment. Definiendo estándares y lineamientos de acuerdo a lo requerido.</p>	
<p>Proveedores: Dirección Nacional de Educación PN</p>	<p>Clientes: PERSONAL</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación T.H. Aprobada • Perfiles de aspirantes 	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de aspirantes aptos/no aptos
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático • Personal policial • Personal: Psicólogos 	<p>Límite Superior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar de Entrevistas • Aplicar Assesment <p>Límite Inferior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar listado de Aspirantes
<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del proceso de selección de personal 	<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anual

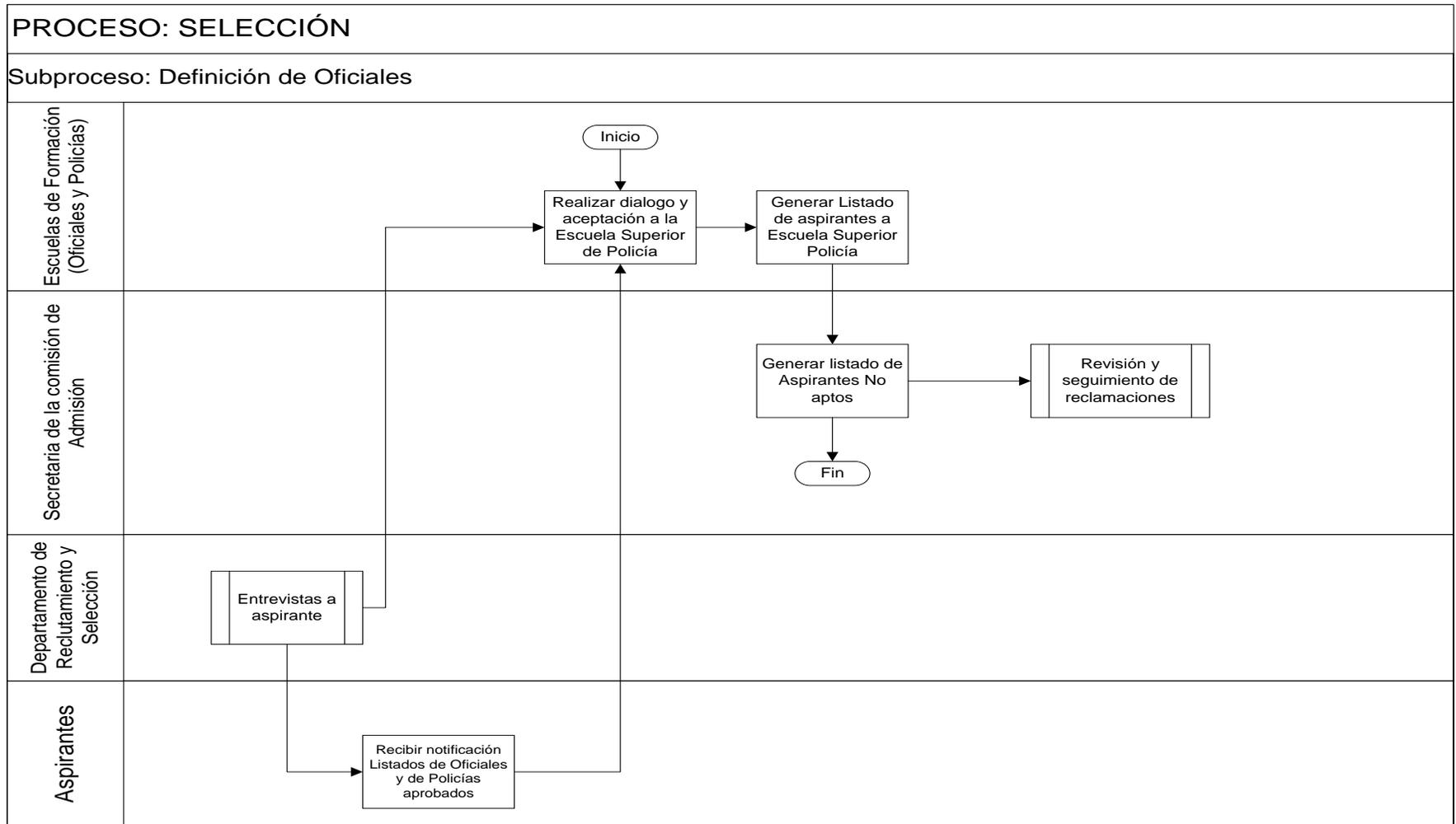
3.3.8.1 Entrevistas y assessment



3.3.9 Fichas de procesos

POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR	
PROCESO: Selección	
Responsable: Altos Mandos y Dpto. Psicólogos	
<p>Finalidad: Lograr, que se cumpla con las competencias y perfiles requeridos, en calidad de Aspirante a Oficiales o Policías.</p> <p>Garantizar la selección de los aspirantes idóneos, que a través de méritos puedan obtener grados altos que garanticen líderes comunitarios e institucionales.</p>	
<p>Descripción: De acuerdo a resultados obtenidos en las entrevistas y assesment y con base a la planificación emitida por la DNE, se realiza los listados finales para la división de escuelas de acuerdo a puntuaciones, destrezas y competencias.</p>	
<p>Proveedores: Dirección Nacional de Educación PN</p>	<p>Clientes: PERSONAL</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación T.H. Aprobada • Perfiles de aspirantes 	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de aspirantes aptos/no aptos
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático • Personal policial 	<p>Límite Superior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de aceptación <p>Límite Inferior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar listado de Aspirantes
<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del proceso de selección de personal 	<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anual

3.3.9.1 Definición de oficiales



La serie de normas ISO 900-2008 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficiencia y eficacia de un sistema, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

3.3.10 Parámetros para cada una de las fases del proceso

Con el propósito de mantener transparencia en el proceso de reclutamiento y selección se designaran responsables y comisiones encargadas: La Dirección Nacional de Educación (DNE) será el responsable de la organización y ejecución del proceso de selección de personal

De acuerdo a la fase del proceso tendrá al mando una subcomisión designada a través de la DNE y de las dependencias policiales que tiene los conocimientos y experiencia de acuerdo a las exigencias del proceso.

3.3.10.1 Requerimiento

Por el crecimiento de la delincuencia común y organizada la comunidad se siente vulnerable a los continuos riesgos que ven a su alrededor lo que hace que la Policía Nacional acepte en sus filas nuevos miembros que cubran la demanda de seguridad de la sociedad.

De acuerdo a la necesidad de la población y sus requerimientos el Ministerio del Interior en conjunto con la Comandancia de Policía planifican las plazas que se abrirán para nuevos miembros de la institución.

3.3.10.2 Planificación

La Comandancia de Policía en conjunto con la Dirección Nacional de Educación realiza una planificación del proceso para designar autoridades por cada fase del proceso y tiempos de acción.

La planificación del proceso consiente organizar tanto al personal policial como a los aspirantes entregando resultados de acuerdo a los tiempos de acción, además que el designar cada actividad con subcomisiones con jefes al mando permite el desarrollo de cada fase del proceso con celeridad, control y transparencia.

3.3.10.3 Convocatoria

La Comandancia de Policía realiza una convocatoria abierta a todos los jóvenes ecuatorianos que quieran seguir la carrera policial a través de la prensa escrita, televisiva y radial, con el fin de que todos los interesados puedan postularse.

El hacer un llamamiento abierto a la carrera policial por medios permite un conocimiento más profundo de la carrera policial y da un acercamiento personalizado con la comunidad.

3.3.10.4 Inscripciones en la página web

Todos los jóvenes ecuatorianos que decidieron ingresar a las filas de la Institución policial, debe inscribirse en la pág. web www.dgp-polinal.gob.ec/reclutamiento, la inscripción es totalmente gratuita, el mismo que se podrá realizar en a través de cualquier servidor de internet, esta consta de siete pasos de fácil acceso para los interesados.

El registro cuenta con 7 pasos:

- 1.- Registro como Usuario: el interesado procede a registrarse ingresando datos personales, recibe una clave para verificación de notificaciones.
- 2.- En este paso procede a ingresar requisitos de la Institución Policial.
- 3.- En este paso ingresa Información Domiciliaria y lugar de nacimiento.
- 4.- En este paso se ingresara Información académica
- 6.- En este paso se Ingresa Información de conocimientos técnicos y otros conocimientos, además de dos referencias personas.
- 7.- En este paso el ciudadano acepta su información para que pueda ser enviada. De acuerdo a la información requerida se valida en el sistema e inmediatamente el ciudadano podrá saber si cumple con el perfil de aspirante con el resultado de apto/no apto. Recibiendo una notificación a su correo electrónico.

3.3.10.5 Revisión de carpetas

Una vez que reciba el postulante la notificación de haber cumplido con el perfil, es decir, la calificación de apto, se le asigna una fecha para entrega de documentación que abalice la información registrada en el sistema, y la documentación que se solicita en los requisitos para el ingreso a la Institución.

La subcomisión revisara los documentos presentados abalizando cada uno de ellos con las respectivas instituciones que poseen la información y que garanticen la validez de cada uno de ellos, además se verificara los datos ingresados en la página web a través de documentos que abalicen la información de educación, curso y más datos.

La revisión de la documentación está bajo la responsabilidad del departamento de reclutamiento y selección quien cuenta con aliados institucionales que garantizarán la veracidad de cada documento entregado.

3.3.10.6 Evaluaciones psicológicas

Una vez que reciba el aspirante la notificación de haber cumplido con la documentación con la calificación de apto, se le asigna una fecha para la toma de Test psicológicos, para que su comportamiento no afecte el desempeño de su carrera policial ni la imagen institucional. La realización y toma de baterías de test está bajo la responsabilidad del departamento psicológico.

Las pruebas buscan indicadores de: personalidad, razonamiento, memoria y atención. Las dos primeras reflejan la capacidad del aspirante para enfrentarse a situaciones inesperadas y responder a ellas con lógica. Los tres factores siguientes nos permiten reconocer si el aspirante podrá realizar competentemente su función en condición adversas o bajo presión. Otros factores muy importantes que deben evaluarse son: fluidez y comprensión verbal. Las pruebas identificarán la capacidad de adaptación del individuo al medio social e institucional.

Se podrán aplicar pruebas de personalidad como: CPS, Cleaver, Kostik y Moss.

Se podrán aplicar pruebas de Inteligencia como: Wonderlik, Wais y Thurstone

Se podrán aplicar pruebas de Valores como: Allport y Gordon Hartman

Se podrán aplicar pruebas proyectivas como: Grafología

3.3.10.7 Evaluaciones académicas

Una vez que reciba el aspirante la notificación de haber cumplido con la toma de evaluaciones psicológicas con la calificación de apto, se le asigna una fecha para la toma de pruebas académicas, estas están encaminadas a determinar el grado de conocimiento y comprensión que tiene el candidato, los temas que se evalúan son necesarios para el desarrollo de la carrera policial. La realización y toma de pruebas psicológicas está bajo la responsabilidad del departamento técnico pedagógico.

Las pruebas están encaminadas a determinar el nivel de conocimiento que muestra el aspirante sobre temas como realidad nacional, historia, geografía, economía, política, inglés y computación materias necesarias en el desarrollo profesional.

3.3.10.8 Valoración médica

Una vez que reciba el aspirante la notificación de haber cumplido con la toma de evaluaciones académicas con la calificación de apto, se le asigna una fecha para la valoración médica, esto tiene por objetivo verificar la condición de salud y desarrollo físico compatibles con los requerimientos de la Institución. La valoración médica está bajo la responsabilidad del Hospital de la Policía Nacional.

Dicha valoración médica conlleva chequeo físico para estar acorde a los requerimientos de la sociedad por la actividad que realizan. Exámenes complementarios aquellos que tienen que ver con laboratorio, radiología, resonancias, traumatología, oftalmología, cardiología, urología, otorrinolaringología u otros para determinar incapacidad en el aspirante que desea ingresar a las filas policiales.

3.3.10.9 Pruebas físicas

Una vez que reciba el aspirante la notificación de haber cumplido con la valoración médica con la calificación de apto, se le asigna una fecha para la toma de pruebas físicas, esto permite evaluar las condiciones físicas en las que se encuentra, ya que la preparación física es fundamental en el cumplimiento de las diferentes actividades. La realización y toma de pruebas físicas está bajo la responsabilidad del departamento Físico.

Las pruebas a tomarse son carrera de cien metros, flexiones en barras, abdominales, natación, estos son utilizados en la evaluación física del aspirante a policía ya que la valoración permite conocer la condición aeróbica, la fuerza muscular y la potencia, es

decir, capacidades físicas de fuerza, resistencia y velocidad muy necesarias para su desempeño.

3.3.10.10 Entrevistas

Una vez que reciba el aspirante la notificación de haber cumplido con la toma de pruebas físicas con la calificación de apto, se le asigna una fecha para la entrevista, esta debe medir competencias ya que se pretende conocer su desenvolvimiento personal, liderazgo que puede relucir en la toma de decisión además a convalidar cada una de las pruebas. La realización de la entrevista está bajo la responsabilidad de los altos mandos y los psicólogos de la Institución.

La entrevista pretende establecer un contacto personal con el aspirante en el cual se evaluará: competencias, presencia, disposición, ritmo verbal, interés por ser parte de la institución y coherencia entre la información registrada, la familiar y el entorno geográfico.

3.3.10.11 Mapeo de potencialidades

Una vez que reciba el aspirante la notificación de haber cumplido con la Entrevista con la calificación de apto, se le asigna una fecha para el Assesment Center, en el cual se medirá competencias que debe tener un miembro policial en su accionar, pretendiendo captar a los aspirantes que pueden tomar manos altos y liderar comunidades.

Busca la relación objetiva entre el aspirante y medio de acción, cuyo objetivo es conocer cuan encaminado se encuentra a la institución, a las actividades policiales, sistema de valores, estilo de vida, rangos jerárquicos, expectativas y proyección respecto al futuro policial. Se realizara talleres dinámicos y juegos de roles.

3.3.10.12 Listados de aspirantes

Una vez que reciba el aspirante la notificación de haber cumplido con todos los requerimientos y haber aprobado de acuerdo a los puntajes mínimos para el ingreso a escuelas de formación, y cumpliendo con el número de plazas abiertas para cubrir, se realiza la selección de los mejores puntuados.

Los listados se clasificarán en los mejores puntuados y que durante todas las fases demostraron las más altas cualidades a la Escuela Superior de Policía que tendrán el grado de Oficiales, y los que cumplieron con el puntaje y se encuentran aptos se los enlistará para las diferentes escuelas de formación y tendrán el grado de clases y policías.

3.3.10.13 Entrevista aspirantes cadetes

Es importante que aquellos que fueron seleccionados para la Escuela Superior de Policía entren en un dialogo de aceptación ya que a pesar de que ocuparían cargos de mando la formación es más larga y más exigente, los aspirantes deben estar de acuerdo con las nuevas exigencias.

El tiempo de formación para un oficial de policía es de tres (3) años y seis (6) meses, en cambio para los clases y policías es de un (1) año (6) meses con prácticas profesionales.

3.3.10.14 Listados enviados a Ministerio del Interior

Como institución de control de la Policía Nacional debe estar completamente informada de todo lo que aconteció en el proceso de reclutamiento y selección, de esta manera se pretende mejorar cada vez el proceso con personal más especializado en este campo.

Los aspirantes que hayan cumplido todas las fases, seleccionados y clasificados para las diferentes escuelas de formación se envían al Ministerio del Interior como parte informativo de todo el proceso realizado.

3.3.11 Resultados

El proceso se lleva acabo de acuerdo a lo planificado y tiene el control de cada proceso establecido a seguir, por lo que se podría decir que se garantiza miembros de la institución calificados de acuerdo a los requerimientos de la institución, con cualidades que se adapten al accionar policial y destrezas orientadas a la comunidad.

La búsqueda de miembros que destaque su vocación y liderazgo permite que el nivel de profesionalismo de los miembros de la policía sea percibido en la comunidad.

CONCLUSIONES

1. Se analizó el proceso de reclutamiento y selección utilizado en los últimos procesos, a fin de determinar falencias o ventajas, permitiéndonos verificar todas las fases y el porqué de mejorar los procesos.
2. Se propuso un sistema de reclutamiento y selección de aspirantes a la Policía Nacional bajo el enfoque de competencias a fin de obtener Talento Humano calificado. Que se adapte a las necesidades institucionales y de la comunidad.
3. Se pretende presentar un proceso de reclutamiento y selección con parámetros que permita que se siga una línea clara en cada fase que evita modificaciones adicionales.
4. Se determinó el perfil que debe presentar el aspirante a la Policía Nacional estableciendo competencias institucionales y profesionales, basadas en el accionar policial y las necesidades de la comunidad.
5. Se estableció las competencias que debe poseer los aspirantes a la Policía Nacional, estructurando un proceso de selección por competencias y mediante instrumentos de evaluación que permitan valorar a los aspirantes objetivamente.
6. Se ha diseñado el proceso de reclutamiento y selección para la Policía Nacional, unificado, es decir, llevar a cabo los dos llamamientos oficiales y policías, dejando atrás la clasificación por nivel socioeconómico, y llevándolo a cumplir con las exigencias constitucionales.

7. Se ha diseñado un perfil profesional por competencias que contempla valores esenciales que deben caracterizar la figura del policía profesional en la comunidad, por lo que ha acoplado a su accionar la visión y misión, para mantener el alto grado de exigencia que requiere la carrera y para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos que le sean encomendadas. Los profesionales deben mantener características que les deben hacer idóneos para su dedicación a la profesión.

8. El proceso de reclutamiento y selección unificada, es decir, la selección tanto para aspirantes a policías como para Cadetes permite escoger a los mejores postulantes, aquellos que en las pruebas se muestran en mejores actitudes y aptitudes para que puedan ser direccionados líderes en la institución y en las comunidades.

9. El reclutamiento y selección con base a competencias, permitirá tener en las filas policiales personal idóneo que cumplirá a cabalidad sus actividades o funciones de manera eficiente, por lo que también cumplirá con la misión y visión de la Institución.

10. El reclutamiento y selección por competencias unificado permitirá reconocer a los mejores postulantes para que desempeñen grados superiores por mérito, dejando al descubierto personal con vocación que pretende una carrera policial y no solo los beneficios que la institución brinda.

RECOMENDACIONES

1. El diseño del proceso de reclutamiento y Selección unificado con base en competencias debería ser incorporado en los nuevos llamamientos con la finalidad de mejorar en la calidad de aspirantes que ingresan a las filas, un enfoque que permita a la Institución ser una referencia en la formación de líderes.
2. El proceso de reclutamiento y selección debe buscar identificar e incorporar aspirantes idóneos que vean a la carrera policial como una forma de vida y no como una carrera productiva por lo que es muy importante incorporar perfiles de alto nivel de acuerdo a las exigencias.
3. La entrevista no debería ser direccionada a determinar la condición socioeconómica del aspirante, sino que deberá ser orientada con base a competencias, es decir de acuerdo al perfil establecido para la plaza a ser cubierta.
4. En los procesos a realizarse deben existir veedores que garanticen un proceso limpio y sin apadrinamientos para que en la distribución de aspirantes se integren a grados superiores por mérito.
5. Buscar y seleccionar adecuados y compatibles con la Institución permite garantizar el ingreso de personal, adaptable al trabajo policial, a las condiciones físicas, sociales, psicológicas exigidas, lo que permite un desarrollo laboral armónico tanto para institución como para el aspirante.

6. A la par de las recomendaciones antes propuestas, no debemos olvidar que la tecnología, debe ir de la mano con el proceso de mejoramiento, por lo que es necesario implementar cambios y propuestas estatales para este tema.

LISTA DE REFERENCIAS

- Concepto de Administración y su Historia. (1987). Revista Trebalisocial, 23.
- Alles, M. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Amitai, E. (1964). Organización Moderna . Englewood Cliffs.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Chambers, E., Foulon, M., Hanfield, J., & Michels, E. (1998). The war for talent. The mckinsey quaterly.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de Recursos Humanos. Popular.
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano. Colombia.
- Chuquisengo, R. (2012). www.gerencie.com/gestiondeltalentohumano.html. Recuperado el 2012, de Gestión del Talento Humano.
- Cobach. (4ta. edición). Recursos Humanos. México: Cobach.
- Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Mexico: Cengage Learning.
- Dessler, G. (1994). Administración de Personal. Sexta Edición.
- Fremont E., K., & Rosenzweig, J. (1988). Administración en las organizaciones.
- Gaito, H. (2004). Herramientas de Gestion del Capital Humano. Argentina: Omicróm System.
- Gill Estallo, M. (1984). La organizacion de la empresa . Segunda Edición.
- Hellriegel, S. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: Latinoamerica.
- Herbert G., H. J., & Seitzer, G. (s.f.). Manpower planning and Foreasting inthe firm. Boston: Allvn.
- Humano, D. E. (2008). www.psicologiacientifica.com.
- Jerico, P., & Prentice , H. (2001). Gestión del Talento. Madrid: Pearson Educación.
- Ministerio de Relaciones Laborales, & SENRES. (2010). Ley Organica del Sector Público (LOSEP) . Registro Oficial 205.
- Ministerio Relaciones Laborales . (2008). Reglamento LOSEP, Norma Tecnica . Ecuador.

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs.
- Moreno Villegas , J. (2000). *Selección de Personal, Enfoque clásico y de competencias* .
- Paredes, A., & Asociados. (2006). *Sistema Compers. Metodología MPC Modelando Perfiles de Competencias*.
- Policía Nacional. (2012). www.policiaecuador.gob.ec. Obtenido de Policía Nacional del Ecuador.
- Robin M., W. J. (1965). *American Society: A Sociological Interpretation*. New York.
- Selznick, P. (1948). *Foundations of the Theory of Organization*. Vol. 13.

ANEXOS

LEVANTAMIENTO DE PERFILES

**Observaciones
Consultor**

Nombre del Consultor: _____ Fecha: _____
 Provincia _____

Observaciones Consultor

1. DATOS PERSONALES Y FAMILIARES

1.1 Información General C.C.: _____ Genero: Masculino Femenino
 Apellidos: _____ Estado Civil: Soltero/a Unión Libre
 Nombres: _____ Casado/a Divorciado/a Viudo/a
 Fecha nacimiento: _____ Provincia: _____ Ciudad: _____

Licencia de Manejo: Tipo B: (Autos y camionetas) Tipo E (Transpote con acoplados + C y D)
 No Tengo Tipo C: (Camión sin acoplados + clase B): Tipo F (Automotores para discapacitados)
 Tipo A: (Motos) Tipo D: (Transp. de pasajeros + clase B o C): Otra: _____

Tiene alguna discapacidad: NO SI Tiene Carnet CONADIS NO SI
 Auditiva Visual Física Otra - Especifique: _____ Porcentaje: _____ %

1.2 Lugar de residencia familiar

Provincia _____ Cantón _____ Ciudad: _____

2. DATOS ACADÉMICOS. (Nivel de estudios que Ud. Tiene)

2.1 Primaria
 1° 2° 3° 4° 5° 6°

2.2 Secundaria Bachillerato en: _____
 (Marcar solo el último año aprobado)

	Especialización	País	Incompleto	En curso	Egresado	Graduado
2.3 Estudios Superiores						
Carrera Tecnológica (hasta 3 años) en: _____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carrera Universitaria (4 años o más) en: _____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Estudios de Post-Grado						
Otros- especifique _____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Idiomas Extranjeros Inglés Frances Aleman Otro _____
 Posee certificado. _____ %

2.6 Otros conocimientos

Word, Excel, PP % Internet % Sist. Contable % Sist. Estadístico %

3. IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA EN RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN Y EL PUESTO

Ej: Servicio Urbano, Migración, Tránsito, Antinarcóticos

3.1 Personal Policial	Línea <input type="checkbox"/>	Especialización en:	
Grado	Administrativo <input type="checkbox"/>	Sanidad <input type="checkbox"/>	Justicia <input type="checkbox"/>
		Intendencia <input type="checkbox"/>	Administración <input type="checkbox"/>
3.2 Personal Civil	Nombramiento <input type="checkbox"/>	Contrato	<input type="checkbox"/>
3.3 Datos del Puesto	Años	Meses	Días
Cuanto tiempo esta en su puesto			
Nombre del PUESTO			Operativo <input type="checkbox"/>
			Administrativo <input type="checkbox"/>
Dependencia / Unidad		Cantón	
Departamento / Área de Servicio		Ciudad	
Provincia		Zona	
3.4 Datos Jefe Inmediato		Subzona	
Nombre del Puesto de su Jefe:			

4. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (Explique brevemente en qué consiste su puesto de trabajo)

--

5. PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONA (Explique brevemente clientes con los q se relaciona)

Cientes Externos:	Cientes Internos:

6. RESPONSABILIDADES**SU PUESTO TIENE RESPONSABILIDAD SOBRE: (Marcar)**

	Directa	Indirecta
6.1 <input type="checkbox"/> Bienes: muebles (Arma, PDA, radio, vehiculos, computadoras, escritorios, etc.) e inmuebles (edificios, terrenos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 <input type="checkbox"/> Información: contar con hechos o datos significativos para la Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 <input type="checkbox"/> Valores: responsabilidad sobre dinero de la Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 <input type="checkbox"/> Dirección y coordinación: responsabilidad sobre manejo de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. CONDICIONES DE TRABAJO (Indique las condiciones ambientales en la que ejecuta su trabajo)

AMBIENTE:	TEMPERATURA:	RUIDOS:	ILUMINACION
OFICINA <input type="checkbox"/> HUMEDO <input type="checkbox"/>	SIN POLVO <input type="checkbox"/>	NORMAL <input type="checkbox"/>	DIRECTA <input type="checkbox"/>
CALLE <input type="checkbox"/> SECO <input type="checkbox"/>	POLVORIENTO <input type="checkbox"/>	BAJO DE LO NORMAL <input type="checkbox"/>	INDIRECTA <input type="checkbox"/>
MIXTO <input type="checkbox"/> AMBOS <input type="checkbox"/>	AMBOS <input type="checkbox"/>	ENCIMA DE LO NORMAL <input type="checkbox"/>	VARIABLE <input type="checkbox"/>
	VARIABLE <input type="checkbox"/>	VARIABLE <input type="checkbox"/>	

9. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES

- 1.- Como primer paso, identifique las **Competencias Institucionales**, definidas para todos los puestos, luego seleccione la opción (nivel) con que se aplican en su puesto de trabajo.
- 2.- Luego revise todas las Competencias y marque otras 5, que sean Indispensables para el Buen Desempeño de su Trabajo, y escoja en el cuadernillo, la opción que se ajuste para cumplir con sus actividades.

NOTA: Una vez que identifique una Competencia que se aplica en su puesto de trabajo, lea detenidamente las definiciones de cada Opción en el cuadernillo y escoja la Opción que concuerda con su actividad.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES DE LA POLICÍA NACIONAL							
Denominación de la Competencia	OPCIÓN			Denominación de la Competencia	OPCIÓN		
	A	B	C		A	B	C
1 <u>AUTOCONTROL</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 <u>ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 <u>DISCIPLINA</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 <u>ORIENTACIÓN AL LOGRO</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 <u>FLEXIBILIDAD</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 <u>PROFESIONALISMO</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 <u>LIDERAZGO SOCIAL</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8 <u>TRABAJO EN EQUIPO</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS PRESENTES EN SU PUESTO DE TRABAJO							
COMPETENCIA	OPCIÓN			COMPETENCIA	OPCIÓN		
	A	B	C		A	B	C
9 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	43 INICIATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 ANÁLISIS NUMÉRICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44 INTEGRIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 ANÁLISIS Y SÍNTESIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45 INTERACTUAR /INTERRELACIONARSE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 ANALÍTICO Y MODERADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46 INTERÉS POR ACTUALIZARSE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 APTITUD VERBAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47 LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 ATENCIÓN AL CLIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48 MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 AUTOCONFIANZA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49 MANEJO DEL ESTRÉS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 AUTODESARROLLO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50 METICULOSIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 AUTODISCIPLINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51 NEGOCIACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 AUTOMOTIVACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	52 OPTIMIZACIÓN DE UTILIZACIÓN DE RECURSOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 AUTORIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	53 ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 CAPACIDAD CRÍTICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 CAPACIDAD DE GESTIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55 PENSAMIENTO ANALÍTICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 CAPACIDAD PARA APRENDER	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56 PENSAMIENTO CONCEPTUAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 COMPRENSIÓN ORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	57 PENSAMIENTO ESTRATEGICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 COMPROMISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58 PENSAMIENTO SISTÉMICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	59 PERCEPCIÓN VISUAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 COMUNICACIÓN / GENERACIÓN DE IDEAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60 PERSISTENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	61 PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	62 POSITIVISMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	63 PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 DEFENSA DE LOS DEMÁS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	64 PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 DELEGACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	65 PROACTIVIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 DESARROLLO DE INTERRELACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	66 RAPIDEZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 DON DE MANDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	67 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 EMPRENDIMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	68 RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 ENERGÍA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	69 RIGOR PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 ENTUSIASMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	70 SENSIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 ESCUCHA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	71 SENTIDO DEL ÉXITO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 ÉTICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	72 TEMPLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 GESTIÓN DEL CAMBIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	73 TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 HABILIDAD DE CONTROL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	74 TOLERANCIA AL FRACASO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75 TOMA DE DECISIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 INFLUENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	76 VISIÓN DE FUTURO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No. de Cédula

Firma del Funcionario

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

No.	COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	A	B	C
1	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de actividad y optimicen el desarrollo de tareas.	Su cargo requiere establecer prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión institucional planificando estrategias que optimicen el desarrollo de las tareas.	Su cargo requiere de un manejo ordenado de una agenda, que permita manejar correctamente sus actividades optimizando tiempos.	La mayoría de sus actividades son impuestas en base a una planificación previa por lo que la administración del tiempo en el cargo es poca.
2	ANÁLISIS NUMÉRICO	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta.	Se requiere un análisis de información numérica compleja y un entendimiento amplio de cómo esta información afecta positiva o negativamente a la institución.	El cargo requiere del manejo de datos numéricos de diferente índole con un claro entendimiento de los mismos.	El cargo requiere la realización de tareas operativas de manejo de datos de tipo numérico.
3	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes, analizarlas, sintetizarlas a fin de determinar sus interrelaciones y determinar prioridades.	Debe identificar, comprender y evaluar las variables que inciden en la consecución de objetivos institucionales, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	El cargo requiere de identificar variables que pueden afectar procesos u objetivos de la unidad.	En el cargo es necesario analizar diferentes variables que repercuten en su puesto.
4	ANALÍTICO Y MODERADOR	Capacidad para realizar análisis extremadamente complejos, organizando secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.	Realiza análisis complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes.	Realiza análisis sencillos de sistemas interdependientes.
5	APTITUD VERBAL	Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje profesional y técnico con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia.	Necesita expresar ideas con un alto nivel de complejidad, usando términos técnicos especializados, de una manera clara y coherente.	Es necesario expresar ideas de manera formal, coherente, y usando los términos adecuadamente.	Se requiere poder expresar ideas de forma verbal de una manera adecuada.
6	ATENCIÓN AL CLIENTE	Interés por exceder las expectativas del cliente, demostrando un compromiso total en la identificación y solución efectiva de cualquier problema.	El cargo tiene un amplio contacto con el cliente y requiere exceder las expectativas del mismo, proporcionando soluciones efectivas a cualquier problema que se le presente.	El cargo tiene un nivel regular de contacto con el cliente y es necesario poder dar solución pronta a sus requerimientos.	El cargo tiene poco contacto con el cliente y se ocupa principalmente de direccionar al mismo hacia las instancias que mejor puedan solucionar sus requerimientos.
7	AUTOCONFIANZA	Capacidad para demostrar un alto nivel de confianza en sus competencias, aplicándolas al logro de los objetivos institucionales.	El cargo requiere demostrar un alto nivel de confianza en sus competencias, a pesar de estar afrontando situaciones complejas y en desventaja.	Se requiere que la persona confíe en sus capacidades propias, y actúe de acuerdo a estas de manera efectiva.	El cargo requiere que la persona asuma responsabilidades basada en la autocomprensión de sus capacidades.

8	AUTODESARROLLO	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento de conocimientos y competencias propias y de los demás.	El cargo requiere una alta capacidad para mejorar sus decisiones y estrategias en base a aprender de la propia experiencia o de la de otros.	El cargo requiere una mejora continua en sus tareas en base al aprendizaje constante sobre la experiencia personal.	Se necesita que la persona identifique focos de mejora en sus actividades y pueda hacer cambios operativos al respecto.
9	AUTODISCIPLINA	Capacidad para adaptarse a las políticas y procedimientos institucionales	El cargo requiere de acatar órdenes complejas aún por encima de los deseos e intereses personales.	Aunque con un poco de flexibilidad, el cargo requiere acatar órdenes de manera exacta.	En el cargo es necesario acatar órdenes amplias, que permiten a la persona tomar decisiones propias dentro de esa orden.
10	AUTOMOTIVACION	Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.	Mantener las propias emociones bajo control. Evitar reacciones negativas ante situaciones de provocación y oposición o cuando se trabaja en situaciones de presión.	Controlar el estrés con efectividad. Mantener la resistencia y el dinamismo en condiciones constantes de estrés.	Expresar optimismo. Encontrar posibilidades positivas incluso en situaciones negativas y encaminar acciones tendientes a dinamizar la situación estresante.
11	AUTORIDAD	Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos.	Se debe establecer y aplicar procedimientos de alto impacto en la planificación organizacional, y que afecten a varias áreas y personas de la organización.	Requiere establecer políticas y procedimientos para su unidad o área de trabajo, en concordancia con los objetivos tácticos de la misma.	Requiere plantear procedimientos para cumplir con objetivos de su cargo o los de un grupo de trabajo.
12	CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.	El cargo debe tomar decisiones lógicas de manera imparcial en base a evaluar datos y líneas de actuación complejas, considerando varias perspectivas, variables y posibles soluciones.	Se necesita analizar datos de mediana complejidad, tomando en cuenta algunas variables, con el fin de tomar decisiones imparciales.	El cargo requiere de la toma de decisiones en base al análisis de datos de una sola variable.
13	CAPACIDAD DE GESTIÓN	Habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	El cargo requiere de conocer ampliamente las estrategias y recursos necesarios para realizar actividades que tienen un impacto en varias áreas de la institución.	El cargo debe gestionar actividades con un impacto en su área y es necesario que el ocupante conozca ampliamente los recursos necesarios para lograr los objetivos.	El cargo tiene un nivel de gestión operativo, con un impacto en su trabajo o en el de un grupo de colaboradores, los recursos necesarios para la tarea son pocos y fáciles de adquirir.
14	CAPACIDAD PARA APRENDER	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas con el fin de utilizarlos en la práctica laboral.	Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo, abandona fácilmente viejas prácticas.	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas con el fin de utilizarlos en la práctica laboral.	Es metódico tanto en conocimientos como en la práctica.
15	COMPRESIÓN ORAL	Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera asertiva y persuasiva.	Es necesario comprender las ideas presentadas en forma oral en reuniones de trabajo y desarrollar propuestas en base a requerimientos.	Se requiere escuchar y comprender los requerimientos de los usuarios internos y externos y actuar adecuadamente al respecto.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee.
16	COMPROMISO	Habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de productividad.	Debe poseer un alto nivel de compromiso con el desarrollo de su trabajo, además de estar comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la institución.	Se requiere un esfuerzo por cumplir con las labores encomendadas y mantenerse comprometido con el cumplimiento de los objetivos de su unidad de trabajo.	Debe estar comprometido con la adecuada realización de su trabajo.

17	COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	Es la habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, actuando de forma eficaz y así promover y cumplir la misión de la Institución.	Se debe estar dispuesto a abandonar intereses personales con el fin de aportar activamente y de forma desinteresada a satisfacer los requerimientos de la ciudadanía.	Se debe tener un alto nivel de conciencia de lo que necesita la comunidad y estar dispuesto a trabajar en conjunto con la misma para satisfacer sus requerimientos.	Si bien el cargo no tiene un contacto directo con la comunidad, es necesario que en diferentes situaciones la persona deba hacer los esfuerzos necesarios para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
18	COMUNICACIÓN / GENERACIÓN DE IDEAS	Reconocer y comprender ideas de otros y expresar ideas y emociones, propias con el fin de crear y compartir significados, conceptos claros.	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Comparte información relevante con su gente, escucha al otro poniéndose en su lugar, transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.	Difunde la información entre sus pares y colaboradores, transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.
19	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la institución que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión y visión compartida.	Se requiere tener una basta experiencia en el área, que permita poseer un conocimiento amplio de todas las variables que afectan a la consecución de los objetivos institucionales, para tomarlas en cuenta en la toma de decisiones.	El cargo requiere que la persona entienda claramente los procesos y variables que afectan a la organización, permitiéndole tomar decisiones acertadas para su área.	Más que de variables muy complejas el cargo requiere que la persona conozca de su entorno inmediato, para tomar decisiones operativas rápidas y acertadas.
20	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad institucional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la institución, como estrategia para tomar decisiones.	Requiere conocer a profundidad todos los procesos de la organización. Tomando en cuenta sus procedimientos y niveles de toma de decisiones con el fin de que cualquier iniciativa sea apoyada de manera coherente en el modelo organizacional.	Requiere conocer a profundidad los procesos de su área, qué procesos se manejan y como se interrelacionan con otras áreas.	Es necesario un conocimiento general de la organización, sus políticas, normas y procedimientos.
21	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.	Debe proponer y encontrar nuevas formas de hacer las cosas, buscando satisfacer las expectativas y necesidades que su cargo exige.	Debe proponer ideas nuevas aunque estas no rompan por completo los esquemas tradicionales de su trabajo.	Debe saber utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior, no es necesario tomar riesgos al momento de proponer soluciones.
22	DEFENSA DE LOS DEMÁS	Es tener disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que aquello sea solicitado.	El cargo tiene un gran contacto con la comunidad y requiere tener una alta disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás incluso cuando esto no haya sido solicitado.	El cargo tiene contacto con la comunidad la mayor parte del tiempo y es necesaria una disposición a la ayuda cuando se requiera.	La mayor parte del tiempo el cargo no tiene contacto con la comunidad, sin embargo, en ocasiones es necesario brindar ayuda cuando le es solicitada.