



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo la obtención del título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA”

AUTOR:

Ángel Edison Villegas Basantes

ORELLANA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Señor Ángel Edison Villegas Basantes, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su publicación

Ing. Carlos Patricio Argüello Mendoza

DIRECTOR

Ing. Germán Gonzalo Reinoso Muñoz

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ángel Edison Villegas Basantes, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Francisco de Orellana, 14 de enero de 2016.

Ángel Édison Villegas Basantes

CI: 171017691-6

DEDICATORIA

A mi esposa e hijas; quienes con su gran apoyo y comprensión durante el periodo de duración de la carrera fueron pilar fundamental para la consecución de mis objetivos y metas; el amor que siempre me han brindado fue, es y será mi mayor motivación para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado salud y fortaleza a lo largo del proceso de formación académica que no fue nada fácil, pero que con esfuerzo, esmero y dedicación se logró llegar al final del mismo.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo el haberme dado la oportunidad de aprender y formarme profesionalmente.

A mi Director y Miembro del trabajo de titulación por su valiosa dirección y apoyo para la adecuada realización del trabajo.

A mis jefes laborales por brindarme la oportunidad de desarrollar una experiencia de servicio a la colectividad; por todo el apoyo y facilidades que me ofrecieron para crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas para responder con eficiencia las exigencias y demandas ciudadanas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificación de responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenido	vi
Resumen ejecutivo	xiii
Summary	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Delimitación del problema	3
1.4. Objetivos	3
1.4.1. Objetivo General	3
1.4.2. Objetivos Específicos	3
1.5. Justificación	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes investigativos	5
2.2. Generalidades de la institución	6
2.2.1. Reseña Histórica	6
2.2.2. Misión	8
2.2.3. Visión	8
2.2.4. Organigrama Estructural	8
2.3. Fundamentación teórica	9
2.3.1. Gestión Administrativa	10
2.3.1.1. Administración	10
2.3.1.2. Proceso Administrativo	10
2.3.1.3. Importancia de la Gestión Administrativa	11

2.3.1.4.	Características de la Gestión Administrativa	12
2.3.2.	Gestión del Talento Humano	13
2.3.2.1.	Importancia de la Gestión de Talento Humano	14
2.3.2.2.	Principios de un Modelo de Gestión de Talento Humano	14
2.3.2.3.	Sistemas y Subsistemas de la Gestión del Talento Humano	15
2.3.2.3.1.	Sistema de Captación	16
2.3.2.3.2.	Reclutamiento del Personal	17
2.3.2.3.3.	Selección de Personal	19
2.3.2.3.4.	Contratación e Inducción	20
2.3.2.4.	Sistema de Gestión del Capital Humano	21
2.3.2.4.1.	Gestión de Competencias	21
2.3.2.4.2.	Clima Organizacional	22
2.3.2.4.3.	Servicio de Desarrollo del Cliente Interno	23
2.3.2.4.4.	Remuneración Integral	24
2.3.2.5.	Sistema De Desarrollo Humano	25
2.3.2.5.1.	Evaluación del desempeño	25
2.3.2.5.2.	Capacitación	26
2.3.2.5.3.	Desarrollo y Plan Carrera	27
2.3.2.5.4.	Riesgos Laborables	28
2.3.2.6.	Departamento de Talento Humano	28
2.3.2.7.	Importancia del Departamento del Talento Humano	29
2.3.3.	Marco Legal	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		33
3.1.	Modalidad de La Investigación	33
3.1.1.	Investigación Cualitativa – Cuantitativa	33
3.2.	Tipos de investigación	33
3.2.1.	Investigación Bibliográfica – Documental	33
3.2.2.	Investigación de Campo	33
3.2.3.	Investigación experimental	34
3.3.	Métodos, técnicas e instrumentos	34
3.3.1.	Métodos de investigación	34
3.3.1.1.	Analítico – Sintético	34
3.3.1.2.	Inductivo – Deductivo	34

3.3.2. Técnicas de recolección de la información	35
3.3.2.1. La Observación Directa	35
3.3.2.2. Encuesta	35
3.3.2.3. Entrevista	35
3.3.3. Instrumentos	36
3.3.3.1. Ficha de observación	36
3.3.3.2. Cuestionario	36
3.3.3.3. Guía de entrevista	36
3.4. Hipótesis	36
3.4.1. Hipótesis General	36
3.4.2. Variables	36
3.5. Encuesta	37
3.5.1. Formato de la encuesta	37
3.5.2. Tabulación	37
3.6. Matriz FODA	47
3.6.1. Cruces Estratégicos	48
3.7. Determinar del problema diagnóstico	50
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	51
4. Modelo de gestión para el departamento de talento humano	51
4.1. Objetivos	51
4.1.1. Objetivo General	51
4.1.2. Objetivos Específicos	51
4.2. Planificación del modelo	51
4.2.1. Misión	51
4.2.2. Visión	52
4.2.3. Valores	52
4.2.4. Políticas	53
4.2.5. Estrategias del Modelo	53
4.3. Organización del modelo	54
4.3.1. Unidad responsable	54
4.3.2. Estructura propuesta	55
4.3.3. Funciones	55
4.3.4. Productos y Servicios	56

4.3.5. Talento Humano requerido	58
4.4. Procesos del modelo	58
4.4.1. Subsistema de planificación del talento humano	58
4.4.1.1. Procedimientos	58
4.4.1.2. Herramientas	59
4.4.1.3. Responsables	62
4.4.2. Subsistema de clasificación de puestos	62
4.4.2.1. Procedimientos	62
4.4.2.2. Herramientas	63
4.4.2.3. Responsables	67
4.4.3. Subsistema de reclutamiento y selección de personal	67
4.4.3.1. Procedimientos	67
4.4.3.2. Herramientas	69
4.4.3.3. Responsables	70
4.4.4. Subsistema de formación, capacitación, desarrollo profesional	70
4.4.4.1. Procedimientos	70
4.4.4.2. Herramientas	71
4.4.4.3. Responsables	72
4.4.5. Subsistema de evaluación del desempeño	72
4.4.5.1. Efectos de la evaluación	74
4.4.5.2. Procedimientos	74
4.4.5.3. Herramientas	75
4.4.5.4. Responsables	83
4.5. Presupuesto	86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Sistemas y Subsistemas de la Gestión del Talento Humano	16
Tabla 2:	Existencia del Departamento de Talento Humano en el GADPO	37
Tabla 3:	Conocimiento del funcionamiento del Departamento de Talento Humano en el GADPO	38
Tabla 4:	Aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en el GADPO	39
Tabla 5:	Conocimiento de los subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano más dominado por los servidores provinciales del GADPO	40
Tabla 6:	Aplicación del Subsistema Planificación de Talento Humano en el GADPO	41
Tabla 7:	Aplicación del Subsistema de Clasificación de Puestos en el GADPO	42
Tabla 8:	Aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal en el GADPO	43
Tabla 9:	Aplicación del Subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional en el GADPO	44
Tabla 10:	Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en el GADPO	45
Tabla 11:	Creación de un modelo de gestión para el departamento de talento humano del GADPO	46
Tabla 12:	Matriz FODA	47
Tabla 13:	Matriz de descripción de puestos institucionales	63
Tabla 14:	Matriz de dimensionamiento de carga de trabajo	64
Tabla 15:	Matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos institucionales (jefaturas)	64
Tabla 16:	Matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos institucionales (profesionales)	65
Tabla 17:	Matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos institucionales (profesionales técnicos)	66

Tabla 18:	Matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos institucionales (asistentes)	66
Tabla 19:	Matriz de factores de clasificación de destrezas técnicas por relevancia	75
Tabla 20:	Matriz de valoración de destrezas técnicas	83
Tabla 21:	Presupuesto ejecución del modelo de gestión	86

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Organigrama estructural y niveles funcionales del GADPO	9
Ilustración 2:	Componentes de la Retribución Integral	25
Ilustración 3:	Organigrama de la Coordinación de Talento Humano del GADPO	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Existencia del Departamento de Talento Humano en el GADPO	37
Gráfico 2:	Conocimiento del funcionamiento del Departamento de Talento Humano en el GADPO	38
Gráfico 3:	Aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en el GADPO	39
Gráfico 4:	Conocimiento de los subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano más dominado por los servidores provinciales del GADPO	40
Gráfico 5:	Aplicación del Subsistema Planificación de Talento Humano en el GADPO	41
Gráfico 6:	Aplicación del Subsistema de Clasificación de Puestos en el GADPO	42
Gráfico 7:	Aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal en el GADPO	43
Gráfico 8:	Aplicación del Subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional en el GADPO	44

Gráfico 9: Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en el GADPO	45
Gráfico 10: Creación de un modelo de gestión para el departamento de talento humano del GADPO	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta	91
Anexo N° 2: Modelo de Pruebas Psicométrico	93
Anexo N° 3: Modelo de evaluación de la entrevista	97
Anexo N° 4: Formulario Eval-01 modificado	98

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo de titulación es Diseñar un Modelo de Gestión para la Administración e Implementación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana (GADPO).

Se inicia con la determinación de la estructura organizativa, misión, visión y valores institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, se realiza el análisis de factores endógenos y exógenos de la institución, el cruce de estrategias, así como los resultados de la encuesta aplicada a los servidores provinciales; se presenta la propuesta de solución a uno de los problemas encontrados, determinando estrategias como la definición de los procesos necesarios para una adecuada implementación de los cinco subsistemas del sistema integrado de desarrollo del talento humano en el gobierno provincial, se genera herramientas como las matrices de destrezas y los planes de capacitación, coincidentes con la normativa legal vigente y se determina a los responsables de cada subsistema, permitiendo que el modelo sea aplicable.

Se recomienda la implementación del modelo de gestión del talento humano en el GAD, de la Provincia de Orellana, en el que se incluye la implementación de procesos que permitan administrar de manera contemporánea, con colaboradores eficaces y eficientes, creando un clima laboral óptimo, con una comunicación que permita la retroalimentación de los procesos y aumentar la productividad institucional.

Palabras claves: Modelo de Gestión, Talento Humano, Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, Sistema Integrado, Desarrollo, Talento, Subsistemas.

Ing. Carlos Patricio Argüello Mendoza

DIRECTOR

SUMMARY

The aim of this degree work is to Design a model of management for the Administration and implementation of the integrated development of the human talent for the Decentralized Autonomous Government of the province of Orellana.

It starts with the determination of the organizational structure, mission, vision and institutional values of Decentralized Autonomous Government of the province of Orellana, analysis of endogenous and exogenous factors of the institution is done, the intersection of strategies, as well as of the survey applied to provincial services; the proposed solutions is presented to one of the problems encountered, determining strategies as the definition of the processes required for the proper implementation of the five subsystems of the integrated system of development of the human talent in the provincial government, It generates tools such as arrays of skills and the training plans, coinciding with the current legal regulations and determines to those responsible for each subsystem, allowing the model to be more applicable.

It is recommended that the implementation of the model for the management of human talent in the GAD, of the province of Orellana, which includes the implementation of processes that enable them to manage in a contemporary way with effective collaborators and efficient, creating a climate work great with the communication that would allow the feedback of processes and increase institutional productivity.

Key words: management model, human talent, Decentralized Autonomous Government of the province of Orellana, integrated system, development, talent, subsystems.

INTRODUCCIÓN

En Empresas privadas y públicas en todo el mundo, es importante contar con una herramienta de dirección estratégica que permita gestionar el accionar de la posesión más valiosa que tiene cualquier organización, sus colaboradores técnicamente llamados “El Talento Humano”.

No se puede hablar de Gestión de Talento Humano, sin un Modelo que respalde el accionar de los colaboradores que a su vez permita el seguimiento, evaluación y promoción de los mismos. Es por ello que en el presente trabajo se exponen un conjunto de arreglos y aplicaciones en armonía y sujeción a las disposiciones legales nacionales en torno a la temática acopladas a la propia y particular realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO), que básicamente contempla una serie de estrategias que permitirán fortalecer las acciones emprendidas por el GADPO.

Es así que los resultados obtenidos a través del desarrollo de este trabajo permitieron observar la necesidad de establecer estrategias para el manejo adecuado del Talento Humano del GADPO, mediante la aplicación en forma clara y efectiva de la norma jurídica. Para lo cual se hizo necesario el planteamiento del problema, que permita determinar e identificar la dificultad, y en base a ésta definir la metodología que mejor se acople a la realidad de la institución.

Concluyendo que la adecuada implantación de las estrategias planteadas en la propuesta permitirá fortalecer la gestión de los directivos y el accionar de los colaboradores del GAD de la provincia de Orellana; y sobre todo cumplir cabalmente con las disposiciones legales vigentes en la materia.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana; es una institución con personería jurídica de derecho público, que conforme lo prescrito en el art. 238 de la Constitución de la República goza de autonomía administrativa, política y financiera; tiene competencias exclusivas que las ejerce en el ámbito rural de la provincia, según lo estatuyen los arts. 263 y 42 de la Constitución de la República y del COOTAD respectivamente.

Se trata de una institución relativamente joven, que desde su creación en 1998 ha venido enfrentando el reto de gestionar y auto gestionar recursos para su progreso y consolidación, en ese camino se han presentado obstáculos de todo tipo, entre los que consta un relacionado con la gestión del Talento Humano, destacándose como problema evidente la falta de capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, acumulación y retraso en la entrega de los productos y servicios que brindan o entregan las mismas, repentinito e improvisación en el requerimiento de personal; no existe claridad en la definición de las actividades y tareas asignadas a la serie de puestos existentes en la institución, evidenciándose una sobre y subvaloración de los mismos generando descontento y desmotivación en los servidores; no se aplica adecuadamente el proceso de selección de personal lo cual conlleva a no contar con un personal idóneo en algunas áreas, cuyo desempeño laboral no se enmarca en los principios de eficacia y eficiencia que rigen el servicio público; la capacitación del personal se la efectúa coyunturalmente y no en base a un diagnóstico o detección de necesidades de capacitación de acuerdo a las funciones que cumple cada servidor, generando un clima laboral no adecuado para que las y los servidores desarrollen su potencial en pro de la institución.

Y por último no se evalúa en forma adecuada y objetiva el desempeño laboral del personal comprometiendo la consecución de los fines y propósitos institucionales.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera aportará a la gestión administrativa, el Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración e Implementación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana?

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO	Administrativo
ÁREA	Gobiernos Seccionales
ACCIÓN	Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración e Implementación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.
TIEMPO	El desarrollo del trabajo y posterior propuesta se desarrolla durante el año 2015.
ESPACIAL	El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO), ubicado en las calles Camilo Ríó Huataraco y Ambato. Teléfonos 062 862 985 / 062 862 989 / 062 863 026, cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión para la Administración e Implementación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana (GADPO).

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Sustentar teóricamente, sobre la base de la revisión de la normativa legal vigente, el alcance del contenido y estructura del modelo de Gestión del Talento Humano.

- ✓ Diagnosticar la situación actual del GADPO en torno a la Gestión de Talento Humano mediante el uso de metodología apropiada para el caso de estudio.
- ✓ Proponer líneas de acción, estrategias propias bajo las cuales se regirá el nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano del GADPO.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la disposición Constitucional contemplada en el art. 227 de la Constitución Política del Ecuador, en donde se declara que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, y que está regida entre otros; por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, planificación, transparencia y evaluación, la presente propuesta se orienta a establecer mecanismos aplicables a la gestión administrativa del GADPO que permitirán precisamente cumplir de mejor manera y a cabalidad con tales principios.

Una vez efectuado el correspondiente diagnóstico se podrá proponer soluciones prácticas, oportunas en el marco de las disposiciones legales a las falencias detectadas en la organización, y de esta manera determinar con claridad y efectividad la aplicación de la normativa vigente, específicamente en lo referente a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento, con lo que a su vez se asegura el cumplimiento y aplicación de la legislación vigente en torno al tema de gestión del talento humano en el sector público, y además se podrá establecer mecanismos que permitan planificar, evaluar, medir y controlar, en forma objetiva el desempeño, capacitación y motivación del personal de la institución, lo que en definitiva logrará una mejora en las relaciones laborales y por ende en las prestaciones de los servicios que brinda el GADPO.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En este punto es importante citar ciertos trabajos investigativos similares al propuesto para tener un multi-enfoque del alcance de lo que se quiere proponer, para ello se tomó como referencia trabajos desarrollados a nivel de tesis de grado de algunas universidades a nivel nacional que cuentan entre sus repositorios digitales trabajos desarrollados referentes a modelos de gestión del talento humano de los cuales se extrajo a manera de síntesis la parte medular de cada propuesta que se exponen a continuación:

- ✓ Ana Consuelo Córdova Pacheco, Ingeniera Comercial de la Escuela Politécnica del Ejercito (ESPE), en el año 2004 propone como trabajo de titulación un “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias y Evaluación del desempeño para el Recurso Humano Administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo” quien después de efectuar el correspondiente análisis situacional tanto de la institución como de la unidad de gestión de recursos humanos, estructura el modelo que contempla primeramente la definición de perfiles profesionales para todos los puestos de la institución resaltando las competencias necesarias para el cargo y finalmente propone un programa de evaluación de desempeño que a su vez se descompone en una autoevaluación, una evaluación por parte de los directivos y una evaluación por parte de los clientes externos.

- ✓ Carlos Patricio Yela Escobar, Licenciado en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), en el año 2011 propone como alternativa para una empresa privada un “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar la calidad operativa de la Empresa PINTUFER” que básicamente contempla un manual de funciones, un reglamento interno del personal, un modelo de integración, un modelo de dirección, y herramientas para el control del talento humano de la empresa.

- ✓ Myriam Alejandra Lovato Chipugsi y Evelin Karina Otáñez Sandoval, Ingenieras Comerciales de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) proponen en el año 2011 un “Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la Empresa Bycace S.A ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi” cuyo contenido medular gira en torno a la gestión por procesos de las actividades relacionadas con la gestión del talento humano según el modelo de sistemas y subsistemas propuesto por Idalberto Chiavenato, que son: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, Gestión de competencias, Servicio al cliente interno, Clima organizacional, Remuneración integral, Evaluación del desempeño, Capacitación, Plan carrera, Riesgos laborales.

Con lo que se puede observar que no existe un estándar para plantear un modelo de gestión de talento humano, ya que cada propuesta presenta sus particularidades dependiendo la empresa u organización para la cual va dirigido el modelo, dando un mayor campo de acción para desarrollar la propuesta en las empresas o instituciones del sector privado, sin que necesariamente se ciñan a lo determinado en las leyes que rigen el accionar de las instituciones públicas, mientras que en las instituciones del Estado que se rigen por el derecho público solo se realiza lo que está escrito y dispuesto en la normativa vigente atinente a la materia, así como las leyes conexas y complementarias.

2.2. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

2.2.1. Reseña Histórica

Según consta en la página web oficial del GAD de Orellana (GADPO, 2015), la historia de la provincia de Orellana fue de la siguiente manera:

Tras dos décadas de lucha social la población del Cantón Orellana cuando aún formaba parte de la provincia de Napo se organiza para gestionar la creación de una nueva provincia, los primeros intentos fracasaban por incidencia de poderes políticos provinciales liderados desde el Tena, sin embargo la lucha persistente de personas con una amplia visión del desarrollo y una planificación social sin precedentes en Coca,

Sacha y Loreto logran cumplir con un mandato social planteado desde las bases sociales a nivel de todo lo que hoy es la provincia de Orellana.

Según los datos históricos en una asamblea realizada en la iglesia de Lago Agrio el 14 de Junio de 1984, se resuelve impulsar la creación de la provincia de Sucumbíos, condecorador de este pronunciamiento, Monseñor Alejandro Labaka propone crear también a la provincia de Orellana, y él personalmente asiste el 9 de Marzo de 1985 a una reunión convocada por el Sr. Jorge Añazco en Lago Agrio para analizar la propuesta, en la mencionada reunión expuso el parecer del pueblo del Coca e inquebrantable en sus decisiones en la creación de la provincia de Orellana.

El 2 de Agosto de 1985 se presenta al Congreso Nacional una petición, pidiendo se creen dos nuevas provincias en el Oriente de las cuales el Congreso Nacional apoya la creación de la provincia de Sucumbíos en 1989. El 5 de Marzo de 1987 explota el Reventador y un terremoto devasta la región este fenómeno natural provoca aislamiento del territorio del cantón Francisco de Orellana por lo cual los moradores de Orellana afianzan aún más la férrea decisión de constituirse en provincia, el 2 de Agosto de 1987 nuevamente en Coca se forma un comité pro provincialización que se denominará “Mons. Alejandro Labaka”. Quedó constituido así:

- ✓ Prof. Oswaldo Flores: Presidente
- ✓ Padre Roque Grandez: Vicepresidente
- ✓ Srta. Rosana Pérez: Secretaria
- ✓ Dr. Leonidas Valencia: Tesorero

A partir del año 1997 la constante presión social hace que Resoluciones de los Municipios de Orellana y Aguarico soliciten la fundación de la nueva Provincia, el Municipio “Francisco de Orellana presidido por el Sr. Eduardo Montaña; en sesión del 10 de Enero de 1997 entrega el estudio socioeconómico titulado “Perfil de la Provincia de Amazonas”.

El 24 de octubre de 1997 visita la Comisión de Gestión Pública del Congreso y del CELIR a los cantones de la futura provincia. El 16 de Abril de 1998, el Subsecretario de

Gobierno y Presidente de la Comisión especial de Límites Internos de la República, en Of. N. 5G, dirigido al Dr. Heinz Moeller como Presidente del Congreso Nacional, informa que en sesión ordinaria del 13 de abril de 1998 se emite el informe favorable al proyecto.

Se crea la Provincia de Orellana en segunda instancia no se aprobó por inconformidad del nombre, debido a que el consulado de Perú sugirió que por los problemas bélicos dados con el Perú, no era pertinente utilizar el nombre propuesto para la provincia “AMAZONAS”; propusieron tres nuevos nombres: Coca, Orellana, Quijos, el presidente de la comisión convocó a una reunión y se llegó en concertación social que el nuevo nombre para la provincia, sería Orellana, y es así que, un Lunes 28 de Julio de 1998 se crea por decreto ejecutivo emitido en el gobierno interino del presidente Fabián Alarcón Rivera la nueva provincia con el nombre de Orellana, y se publica en el registro oficial N° 372, con su capital Francisco de Orellana conocida también como el Coca y los cantones: Aguarico, Loreto y Joya de los Sachas.

2.2.2. Misión

Fomentar el Desarrollo Social, Económico y Ambiental de manera integral y equilibrada de la Provincia de Orellana, con una planificación participativa del desarrollo de forma técnica, respeta el Ordenamiento Territorial, las normas legales nacionales y las políticas públicas construidas con el pueblo como mandante.

2.2.3. Visión

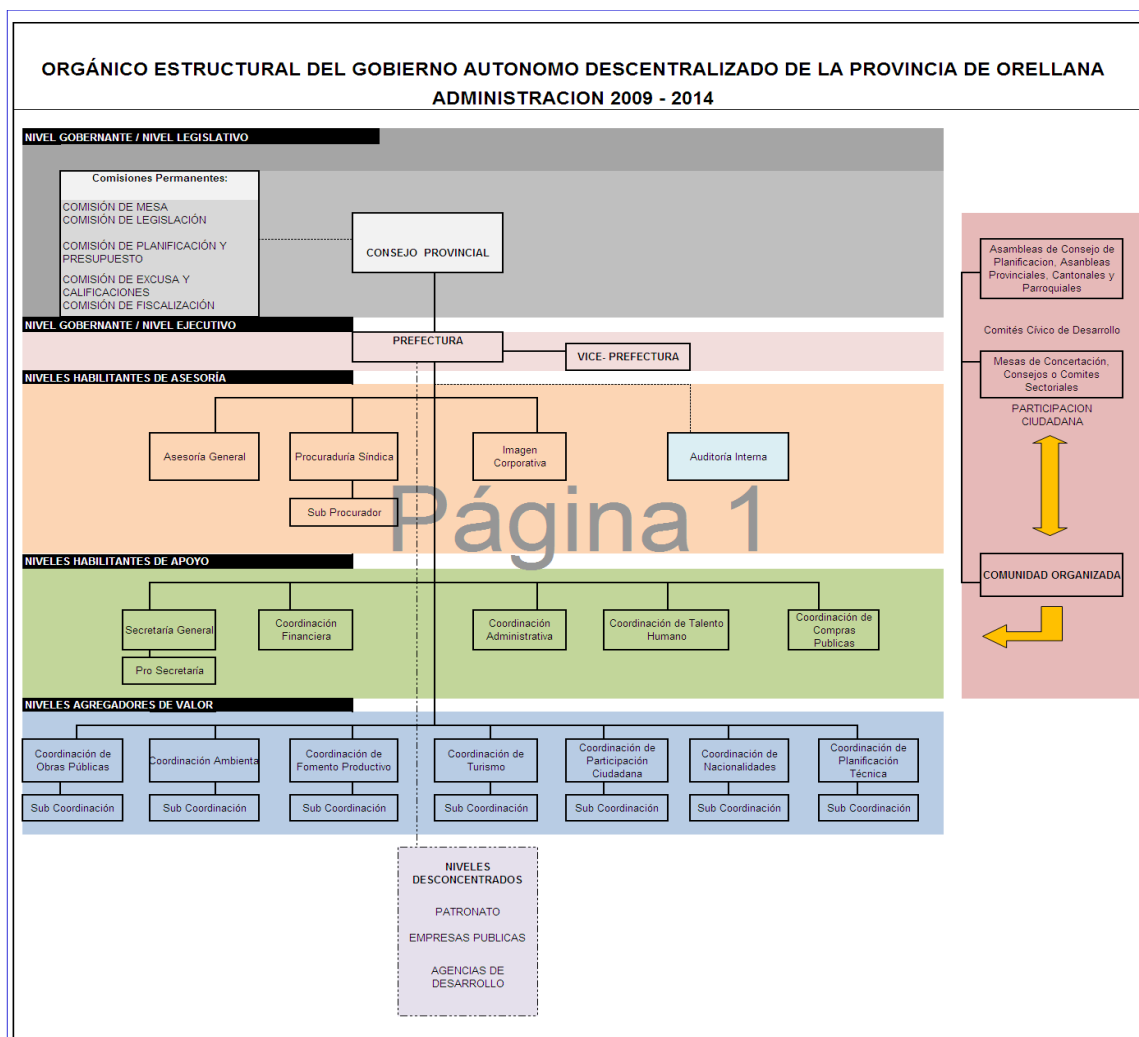
Orellana, modelo de desarrollo participativo, con respeto a la identidad, la plurinacionalidad, la interculturalidad y la Naturaleza.

2.2.4. Organigrama Estructural

La organización interna de la institución se rige por el contenido del organigrama estructural, así como los correspondientes manuales, instrumentos necesarios para la administración y que se encuentran a disposición inmediata en el sitio web de la

institución, dentro del cual se establece los fines que persigue el GADPO y las atribuciones, responsabilidades, productos y servicios que brinda cada unidad administrativa.

Ilustración 1: Organigrama estructural y niveles funcionales del GADPO



Fuente: Estructura Orgánico Funcional del GADPO (2012)

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La base teórica que fundamenta la presente propuesta se expone alrededor de 3 temas fundamentales que son:

- ✓ Gestión Administrativa
- ✓ Gestión del Talento Humano

- ✓ Marco Legal Aplicable

2.3.1. Gestión Administrativa

2.3.1.1. Administración

En pocas palabras, la administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, a al menos es a lo que aspira los gerentes. (Robbins P. & Coulter, 2010).

2.3.1.2. Proceso Administrativo

“Es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independiente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es la herramienta indispensable entorno a la cual se pueden aplicar los de más enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritméticas; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

- ✓ **Planeación:** Determinación de los escenarios futuros y del rumbo a donde dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad del éxito.

- ✓ **Organización:** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- ✓ **Integración:** Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprenden recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros.
- ✓ **Dirección:** Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.
- ✓ **Control:** Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente” (Mûnch Galindo, 2007).

La gestión administrativa es el proceso que permite planificar, analizar, dirigir y controlar las actividades establecidas por las empresas con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados.

WERTHER William, (2000), menciona: “La gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir los objetivos planteados.”

Todos los gerentes sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

2.3.1.3. Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa para las empresas juega un papel importante puesto que es un proceso que permite planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades de los

miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

2.3.1.4. Características de la Gestión Administrativa

Las características principales de la gestión administrativa son:

- ✓ **Universalidad.-** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados.
- ✓ **Especificidad.-** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- ✓ **Unidad temporal.-** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una

empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

- ✓ **Unidad jerárquica.-** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
- ✓ **Valor instrumental.-** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- ✓ **Amplitud de ejercicio.-** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.
- ✓ **Interdisciplinarietà.-** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.
- ✓ **Flexibilidad.-** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

2.3.2. Gestión del Talento Humano

El talento humano según MERIZALDE Vinicio, (2005), es: “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”.

Para las organizaciones es de vital importancia contar con personal calificado con conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes que puestas en

práctica por una persona o grupos de personas comprometidas contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

La palabra TALENTO, significa la capacidad de una persona para hacer muy bien cualquier actividad específica y que se destaca naturalmente. HUMANO es un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar.

2.3.2.1. Importancia de la Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado.

Gestionar el talento humano es el reto principal que tienen que afrontar las empresas, para ello es necesario incorporar una visión integradora en la mentalidad de los directivos y colaboradores para conseguir los mejores resultados.

La gestión del talento humano es esencial, tanto para el desarrollo institucional como para sus trabajadores, factor clave para el éxito en cada una de las actividades a desarrollarse, de manera eficiente, eficaz contribuyendo al desarrollo de la gestión del mismo.

2.3.2.2. Principios de un Modelo de Gestión de Talento Humano

- ✓ **Enfoque estratégico.-** En la Organización debe primar este enfoque para saber hacia que destinos se debe dirigir el sistema y en función de este enfoque es que se deciden las actividades y la magnitud en que se desarrollarán.

- ✓ **Compromiso y conocimiento del tema por parte de los colaboradores y de los directivos de la Organización.-** Para la aplicación del modelo debe existir altas dosis de comprometimiento e involucrar a los implicados para que todos lo hagan suyo y se pueda extender con facilidad a todos los espacios de la Organización,

logrando de esta forma que el sistema se desarrolle con mayor ligereza y salud sistémica.

- ✓ **Flexibilidad o Adaptación al cambio de los miembros de la Organización.-** La aplicación del presente modelo, implica cambios de concepciones, de formas de trabajo de estilos de dirección y si no se comprende la necesidad del cambio, puede ser nocivo para la implementación del modelo.
- ✓ **Existencia de un gestor del Talento Humano.-** Debe existir en la organización una persona que domine el modelo y lo estructure acorde a las características propias, para que sea capaz de orientar al resto de los implicados y a la vez facilitar la implementación.
- ✓ **Enfoque hacia el cliente interno.-** Este enfoque permite comprender que estamos buscando como meta incorporar y satisfacer cada vez más a cada uno de los miembros de la organización, con la implementación del modelo, buscando como objetivo cumplir con la premisa de que es el ser humano el componente más importante de la Organización.
- ✓ **Esfuerzo Global de todas las áreas de la Organización.-** Es importante demostrar que la implementación del modelo y la responsabilidad de su correcta aplicación no responden a una sola área o persona en específico sino a toda la organización, pues en todas sus áreas estructurales existen personas y es vital poner su talento en beneficio de la organización.

2.3.2.3. Sistemas y Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como, la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Es por esto que en la actualidad se exige que se trate desde una visión netamente estratégica, permitiendo que las actividades tradicionales, como la captación, capital y desarrollo humano no se miren de manera independiente como si no existiera entre ellos interrelación, sino por el contrario se mire a la gestión del talento humano como un subsistema que interactúa como los demás de la organización.

Con esto se pretende alcanzar cambios fundamentales en las organizaciones estableciendo medidas estructurales internas y evolución en los puestos de trabajo para que la realidad de las relaciones entre las organizaciones y sus miembros cambien continuamente enfocados a mejorar el desarrollo profesional potencializando al máximo las habilidades, destrezas, comportamientos, conocimientos del talento humano.

Por lo que la gestión de talento humano tiene como sistemas y subsistemas a:

Tabla 1: Sistemas y Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

SISTEMAS	SUBSISTEMAS
Captación	Reclutamiento
	Selección
	Contratación e Inducción
Capital humano	Gestión de competencias
	Servicio al cliente interno
	Clima organizacional
	Remuneración integral
Desarrollo humano	Evaluación del desempeño
	Capacitación
	Plan carrera
	Riesgos laborales

Fuente: Gestión del Talento Humano (Idalberto Chiavenato)

2.3.2.3.1. Sistema de Captación

Procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica, está asociada además, al proceso de hallar seguidores para determinado propósito; no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo; en sí, genera una serie de sistemas de información que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del

conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa estructura organizacional.

Captar no significa la selección directa del trabajador, "se pueden captar cincuenta aspirantes, pero sólo se seleccionará uno". Seleccionar es lograr captar el individuo indicado, para el puesto indicado, en el momento indicado.

Al respecto CHIAVENATO Idalberto, (2000), manifiesta: "La captación del talento humano puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados (de lo contrario sería un derroche de tiempo y dinero), de tal manera que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo".

2.3.2.3.2. Reclutamiento del Personal

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

Al respecto PORTER Lyman, (1975), dice: "Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización". Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Que necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

Las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el mercado de Recursos Humanos (RH) está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar.

- ✓ Transferencia de personal.
- ✓ Promoción de personal.
- ✓ Transferencia con promoción de personal.
- ✓ Programas de desarrollo de personal.
- ✓ Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos e involucra varios sistemas y bancos de datos. Organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- ✓ Consulta de los archivos de candidatos.
- ✓ Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- ✓ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ✓ Agencias de colocación o empleo.
- ✓ Reclutamiento en línea (on line).
- ✓ Programas de capacitación (training).

La mayoría de veces se emplean en combinación de técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada.

2.3.2.3.3. Selección de Personal

El proceso selectivo debe proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

Al respecto MERIZALDE, Vinicio, (2005), dice: "La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización" dice . Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- ✓ Adecuación de la persona al trabajo.
- ✓ Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

2.3.2.3.4. Contratación e Inducción

En este proceso, el nuevo empleado conocerá su puesto y sus funciones a desempeñar lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orientara al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual y futura, a describir la funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y servicios a que tienen derecho los empleados, a comprender las normas de rendimiento que tiene la compañía, las reglas, el reglamento, las política y los procedimientos.

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un periodo de varias semanas o meses, las empresas lo revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Con relación a la contratación e inducción BOHLANDER, George, (2001), menciona: " La contratación del personal es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa; mientras que la inducción es informar planes y programas a todos los nuevos elementos con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización".

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporado los trabajadores a la empresa, esta tiene la obligación de desarrollar en ellas actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Es importante aportar en el entrenamiento del personal, con el objetivo primordial de facilitar el camino al nuevo empleado en forma rápida minimizando tiempo y optimizando recursos mejorando la cantidad y calidad de trabajo. Brindar al nuevo empleado los conocimientos necesarios y contribuir en la motivación e incrementar el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Además se pretende incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con sus tareas, mejor organización en el desarrollo de sus tareas.

2.3.2.4. Sistema de Gestión del Capital Humano

2.3.2.4.1. Gestión de Competencias

Las competencias son características que tienen determinados individuos que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial y social, en el que se desenvuelve. En otras palabras, las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que hace más eficaces y / o superiores en un trabajo o situación específica.

CHIAVENATO Idalberto, (2000) señala: “Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior.”

Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

Con la gestión de talento humano por competencias se pretende identificar las diversas características del personal en el comportamiento, habilidades, destrezas, conocimientos, etc. con la finalidad de verificar si los cargos asignados son compatibles o no con cada una de sus características contribuyendo a un desempeño laboral más eficiente.

Las competencias están constituidas por tres componentes fundamentales: El Saber, el Querer y el Poder Actuar.

- ✓ **El Saber Actuar.-** Se refiere a la preparación técnica del individuo, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades asignadas. Es el conjunto de factores que definen la capacidad que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Este componente es el que más se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la organización de su personal.
- ✓ **El Querer Actuar.-** Es otro componente de la competencia. Se refiere no sólo al factor de motivación de logro profesional, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Es el tener sentido, imagen de sí mismo, reconocimiento y confianza.
- ✓ **El Poder Actuar.-** En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

2.3.2.4.2. Clima Organizacional

El ambiente de trabajo forma parte de los valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo de

manera eficiente, eficaz contribuyendo al desarrollo institucional, con relación al tema CHIAVENATO Idalberto, (2000), especifica: “La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.”

2.3.2.4.3. Servicio de Desarrollo del Cliente Interno

El cliente interno es un cliente cautivo, mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo. Estrategia de servicio al cliente:

- ✓ Liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- ✓ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados
- ✓ La satisfacción de los empleados.
- ✓ La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- ✓ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- ✓ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- ✓ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- ✓ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Al respecto BOHLANDER George, (2001), dice: “El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo”.

El cliente interno es el principal activo de la empresa. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario).

Supone fidelidad al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa.

2.3.2.4.4. Remuneración Integral

CHIAVENATO, Idalberto, 2002 dice: “Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”.

Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

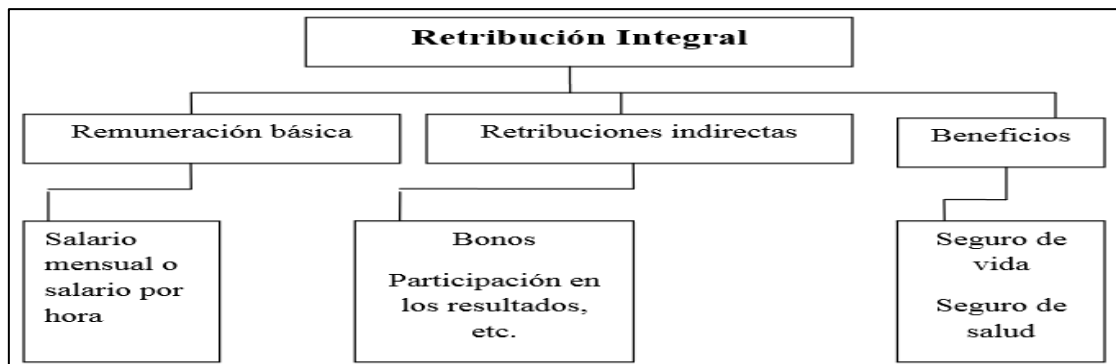
Los sistemas de compensaciones o retribuciones de las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual.

Para la organización representa un coste y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de las personas.

Otro aspecto relevante a tener en consideración, a la hora de tomar decisiones relativas a las retribuciones, es el de las diferencias individuales. Lo que para uno es mucho, para otro puede ser insuficiente, la forma de retribución apreciada por unos (un plan de pensiones, un seguro de vida, etc.) puede ser rechazada por otros.

Con ello, lo único que se pretende es resaltar la dificultad que tiene el diseño y gestión de un sistema retributivo y, por tanto, su utilización para influenciar en las actitudes y comportamientos de las personas en el trabajo. A continuación se detalla los componentes de la retribución integral.

Ilustración 2: Componentes de la Retribución Integral



Fuente: Gestión del Talento Humano (Idalberto Chiavenato)

La compensación o remuneración se refiere al pago total que hacen las empresas al empleado por la labor contratada, que también incluye beneficios sociales de ley e incentivos por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Es vital mantener programas de salarios que no solo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcione a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

2.3.2.5. Sistema De Desarrollo Humano

2.3.2.5.1. Evaluación del desempeño

A pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la evaluación del desempeño según JACKSON Susan,

(2007), es el: “Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

El sistema de evaluación del rendimiento (desempeño) engloba un conjunto de factores, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento.

Las formas o métodos empleados para recabar los datos de la evaluación son:

- ✓ El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento.
- ✓ La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- ✓ Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- ✓ El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- ✓ La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.
- ✓ La evaluación del rendimiento de las personas identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización.

2.3.2.5.2. Capacitación

La capacitación permite actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de actividades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas.

Las etapas de la capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y seguimiento al desempeño del cargo. La capacitación según JACKSON Susan, (2007), es: "La capacitación permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo del talento humano disponible".

2.3.2.5.3. Desarrollo y Plan Carrera

DOLAN Simón, (2007), menciona: "Sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta".

Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una perspectiva en movimiento de la interacción entre el individuo y la sociedad o las organizaciones en las que trabaja.

El éxito o fracaso en la carrera viene determinado por los logros alcanzados o no en la vida profesional. Si en los puntos de referencia se fijan arbitrariamente y varían en función de las categorías profesionales y de la cultura de la organización, suelen asociarse a normas comunes. Por ejemplo, el tiempo que le lleva a un empleado conseguir la titularidad del puesto o ser ascendido son casos típicos de puntos de referencia. Con todo, las investigaciones señalan que tanto los velocistas de la carrera profesional como los que avanzan muy despacio acaban manifestando diversos síntomas relacionados con el estrés.

Otra posición en el estudio de la carrera sería aquella que la entiende simplemente como las vivencias relacionadas con el trabajo. Esta definición no implica ni éxito ni fracaso. Una persona puede permanecer en el mismo puesto, adquirir y desarrollar nuevas destrezas y tener éxito profesional sin ser ascendido. O también, una persona puede forjar su carrera a partir de diferentes puestos en diferentes campos y organizaciones.

Este concepto nuevo de carrera profesional no abarca sólo las experiencias de trabajo tradicionales, sino también la diversidad de opciones profesionales, de elecciones individuales y de experiencias individuales.

Una concepción actual de la gestión de las carreras implicará asumir ambas aproximaciones, la individual y la organizativa, considerando las posibles reacciones individuales ante los planes de carreras establecidos.

2.3.2.5.4. Riesgos Laborables

A través del mejoramiento continuo se pretende logra ser más productivo y competitivo, al igual que analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica se pretende conocer si la empresa crecerá dentro del mercado y posesionarse como líderes en él. Al respecto DIRUBE MAÑUECO, José Luis, (2004), dice: “Es un proceso que significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

CHIAVENATO Idalberto, 2000 menciona que la seguridad en el trabajo es “Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas”.

La seguridad e higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados.

2.3.2.6. Departamento de Talento Humano

El departamento de talento humano dentro de una organización (privada o pública) tiene la responsabilidad de planificar, evaluar y controlar, todos los aspectos relacionados al personal que trabaja en la institución, su finalidad es que existan las personas indicadas desempeñando las funciones de trabajo requeridas en la organización, así como dirigir

los asuntos del control, capacitación y bienestar de todo el personal, para que de ésta manera se puedan alcanzar en el tiempo previsto, todos los objetivos y metas de la organización, necesarios para su desarrollo y crecimiento en estándares de eficiencia, eficacia y excelencia. (Suárez González, 2013).

2.3.2.7. Importancia del Departamento del Talento Humano

El departamento de talento humano va más allá de contratar y despedir empleados, y el medio más importante para mejorar la moral y mantener a sus empleados motivados. Para ser realmente eficaz, el departamento de talento humano necesita operar en conjunto con el resto del equipo de administración, los profesionales del departamento de talento humano se encargan de ayudar a formular una visión y misión para el futuro la empresa. De esta manera se estará buscando contratar a más personal para llevar la visión de la compañía a la vida real. (Sonia, 2014).

2.3.3. Marco Legal

La legislación ecuatoriana establece el marco de actuación y alcance en lo referente a la gestión del talento humano del sector público, tal es el caso del GADPO, partiendo de las disposiciones generales contenidas en la Constitución de la República y llegando hasta las disposiciones específicas contenidas tanto en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), su Reglamento General, así como el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). A continuación se citan las disposiciones, tanto Constitucionales como legales aplicables:

Constitución de la República del Ecuador:

Art. 226.- determina que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley (...).

Art. 233.- Señala que ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos.

Art. 238.- determina que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

Art. 229.- inciso segundo.- determina que "... la ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores;

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP):

Art. 51.- literal k.- párrafo tercero.- establece que corresponde a las unidades de administración del talento humano de los GADs, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia, dependerán administrativa, orgánica, funcional y económicamente de sus respectivas instituciones. El Ministerio de Relaciones Laborales no interferirá en los actos relacionados con dicha administración ni en ninguna administración extraña a la administración pública central e institucional.

Art. 54.- señala que **el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño;** los cuales por expresas disposiciones de la misma Ley en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente serán regulados a través de sus propias normativas.

Art. 56.- párrafo cuarto.- señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

Art. 62.- inciso final.- dispone: “los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos”;

Disposición transitoria décima.- determina que en el plazo de un año, contado a partir de la promulgación de esta Ley (octubre 6 de 2010), los GADs, dictarán y aprobarán su normativa que regule la administración autónoma del talento humano, en la que se establecerán las escalas remunerativas y normas técnicas, de conformidad con la Constitución y esta ley. Las disposiciones graduales para equiparar remuneraciones que consten en dichos instrumentos normativos tendrán como plazo máximo el 31 de diciembre de 2013.

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD):

Art. 5.- señala que la autonomía política, administrativa y financiera de los GADs y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno. Párrafo tercero: La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

Art. 6.- inciso primero.- estatuye que ninguna función del Estado ni autoridad extraña podrá interferir en la autonomía política, administrativa y financiera propia de los gobiernos autónomos descentralizados, salvo lo prescrito por la Constitución y las leyes de la República.

Art. 354.- determina sobre el Régimen Aplicable: Los GADS, mediante ordenanzas podrán regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera aplicados a sus propias y particularidades realidades locales y financieras.

Art. 360.- señala que la administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación Cualitativa – Cuantitativa

Modalidad que permitirá contrastar por medio de un análisis, el resultado de los instrumentos de investigación a implementarse en base a cualidades y cantidades, de esta manera se podrá constatar si el Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, será un aporte a la gestión administrativa.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación Bibliográfica – Documental

Se realizará la revisión bibliográfica referente al tema de la gestión del talento humano, que permita establecer una visión panorámica del alcance de la propuesta. Como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, sociológico, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información.

3.2.2. Investigación de Campo

Constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación. Este tipo de investigación será aplicada para obtener información relevante de los colaboradores para la formulación de ciertos lineamientos estratégicos en algún subsistema, sobre todo en el que refiere al sistema de compensaciones.

3.2.3. Investigación experimental

Utiliza experimentos y los principios encontrados en el método científico. Los experimentos pueden ser llevados a cabo en el laboratorio o fuera de él. Estos generalmente involucran un número relativamente pequeño de personas y abordan una pregunta bastante enfocada. Los experimentos son más efectivos para la investigación explicativa y frecuentemente están limitados a temas en los cuales el investigador puede manipular la situación en la cual las personas se hallan.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Métodos de investigación

3.3.1.1. Analítico – Sintético

Permitirá la desmembración de un todo, en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Se analizará la situación actual de la gestión del talento humano del GADPO. La síntesis permitirá unir las partes que han sido analizadas y descubrir las características esenciales para hacer el marco propositivo.

3.3.1.2. Inductivo – Deductivo

Inductivo porque en algunos de los casos para formular la propuesta se partirá de la observación de los hechos, para su registro, clasificación y presentación de la información. Y deductivo en los casos en donde se deba llegar a una conclusión a partir de los resultados obtenidos, generalizando hacia el cumplimiento del objetivo propuesto.

3.3.2. Técnicas de recolección de la información

Las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información del presente documento son las siguientes:

3.3.2.1. La Observación Directa

Para este trabajo de investigación se aplicará la técnica de la observación directa ya que el autor podrá evidenciar y visualizar de cerca la problemática. Permitirá conseguir datos relativos, y el análisis de comportamiento de los servidores del GADPO. Además, facilitará la obtención de información referente a los procesos que se requieren para el Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano.

3.3.2.2. Encuesta

A través de esta técnica se podrá adquirir información de interés, mediante un cuestionario previamente elaborado, con el cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. La encuesta contará con una estructura lógica, rígida que permanecerá inalterada a lo largo del proceso investigativo, que será aplicada a los colaboradores del GADPO.

3.3.2.3. Entrevista

Se empleará la técnica de la entrevista no estructurada, la misma que permitirá la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa, y en el caso particular del modelo de gestión del talento humano sirve de gran ayuda para definir con exactitud los procesos y procedimientos.

3.3.3. Instrumentos

3.3.3.1. Ficha de observación

Permitirá evidenciar y documentar la información recogida mediante la técnica de la observación, al observar el problema y registrar los datos in situ.

3.3.3.2. Cuestionario

Este instrumento o formulario impreso, será destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el consultado llena por sí mismo. El Cuestionario es el instrumento de la encuesta que se aplicará a los colaboradores del GADPO y contendrá preguntas cerradas, para obtener información básica relacionada al tema de investigación.

3.3.3.3. Guía de entrevista

Por medio de este instrumento se conoció el criterio y opinión de colaboradores que conforman el GADPO tanto a nivel directivo como operativo, a fin de conocer las diferentes opiniones que se manejan en torno al tema.

3.4. HIPÓTESIS

3.4.1. Hipótesis General

¿Un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, aportará de manera significativa a la Gestión Administrativa?.

3.4.2. Variables

- ✓ **Variable Independiente.-** Modelo de Gestión del Talento Humano
- ✓ **Variable Dependiente.-** Aporte significativo a la Gestión Administrativa

3.5. ENCUESTA

3.5.1. Formato de la encuesta

Para la realizar la encuesta se elaboró y se aplicó el siguiente cuestionario de preguntas.
(Ver anexo n° 1).

3.5.2. Tabulación

1.- ¿Conoce usted si en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana (GADPO), existe el departamento de talento humano?

Tabla 2: Existencia del Departamento de Talento Humano en el GADPO

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	234	100%
NO	0	0%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 1: Existencia del Departamento de Talento Humano en el GADPO



Elaborado por: El Autor

Interpretación: Todos los colaboradores tienen conocimiento sobre la existencia de un Departamento de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO).

2.- ¿Conoce cómo funciona el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

Tabla 3: Conocimiento del funcionamiento del Departamento de Talento Humano en el GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	53	23%
NO	181	77%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 2: Conocimiento del funcionamiento del Departamento de Talento Humano en el GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: Únicamente el 23% de los servidores provinciales encuestados conoce el funcionamiento del Departamento de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO).

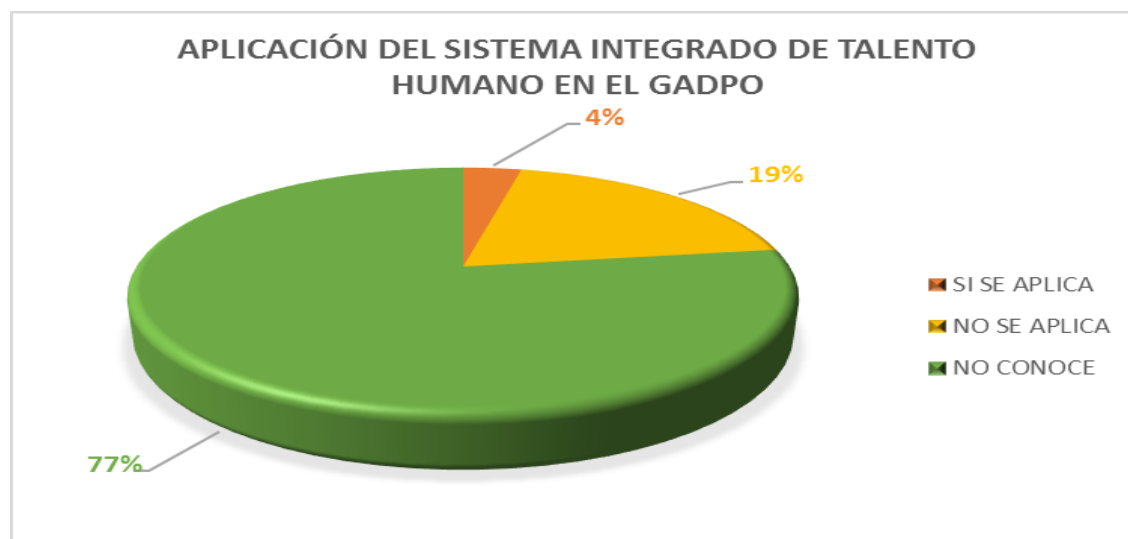
3.- ¿Conoce si se aplica el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?

Tabla 4: Aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en el GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI SE APLICA	8	3%
NO SE APLICA	45	19%
NO CONOCE	181	77%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 3: Aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en el GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: Concomitante a la pregunta anterior, el 77% de los servidores no conoce si se aplica el sistema integrado de talento humano en la institución, del 23%

restante, únicamente el 4% indica que si se aplica, mientras que el 19% indica que no se aplica.

4.- El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano está formado por cinco subsistemas, marque con una x el subsistema que más domina.

Tabla 5: Conocimiento de los subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano más dominado por los servidores provinciales del GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	3	1%
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	6	3%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	12	5%
FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	30	13%
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	173	74%
TODOS	10	4%
NINGUNO	0	0%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 4: Conocimiento de los subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano más dominado por los servidores provinciales del GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: Los resultados de las encuestas nos indican que el subsistema que más conocen los servidores provinciales es el de Evaluación del Desempeño con un 74%, seguido por el de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional con un 13%, los otros tres subsistemas tienen porcentajes de dominio menores al 5%. Únicamente el 4% de los servidores encuestados conoce todos los subsistemas del sistema integrado del desarrollo del talento humano.

5.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Planificación de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

Tabla 6: Aplicación del Subsistema Planificación de Talento Humano en el GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI APLICAN	38	16%
NO APLICAN	12	5%
NO CONOCE	184	79%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 5: Aplicación del Subsistema Planificación de Talento Humano en el GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: El 16% de los encuestados indican que si se aplica el subsistema de planificación del talento humano, el 5% indica que no se aplica, mientras el 79% indica no conocer de su aplicación dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO).

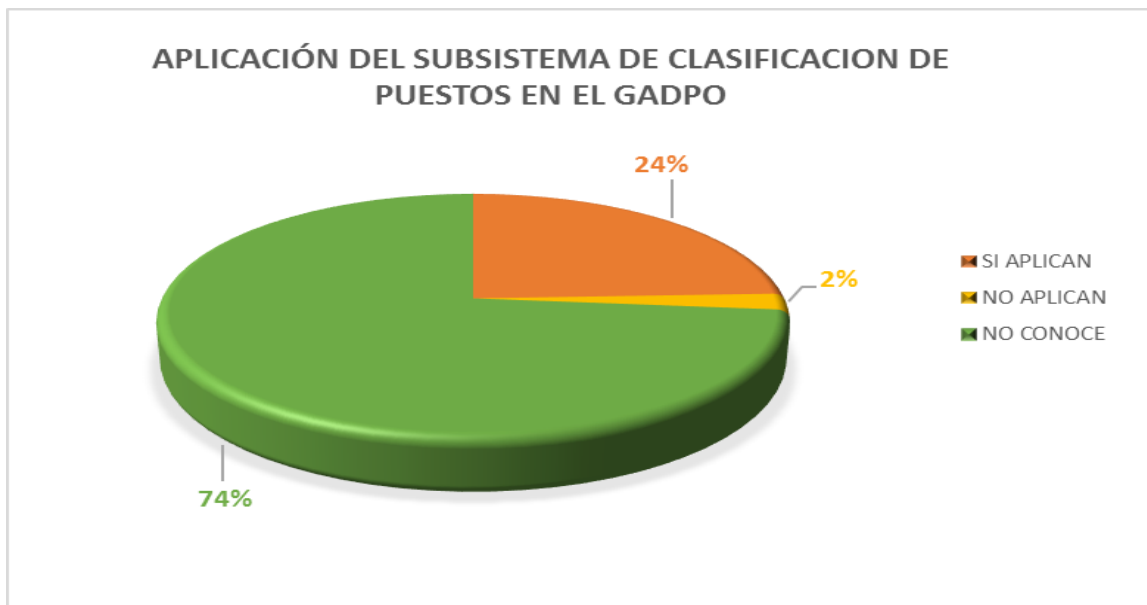
6.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Clasificación de Puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

Tabla 7: Aplicación del Subsistema de Clasificación de Puestos en el GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI APLICAN	57	24%
NO APLICAN	5	2%
NO CONOCE	172	74%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 6: Aplicación del Subsistema de Clasificación de Puestos en el GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: Únicamente el 24% de los servidores provinciales encuestados indica que la institución aplica el subsistema de clasificación de puestos, mientras el 2% indica

que no aplica, sin embargo, la mayoría, esto es 74% indica no conocer sobre la aplicación del subsistema en la institución.

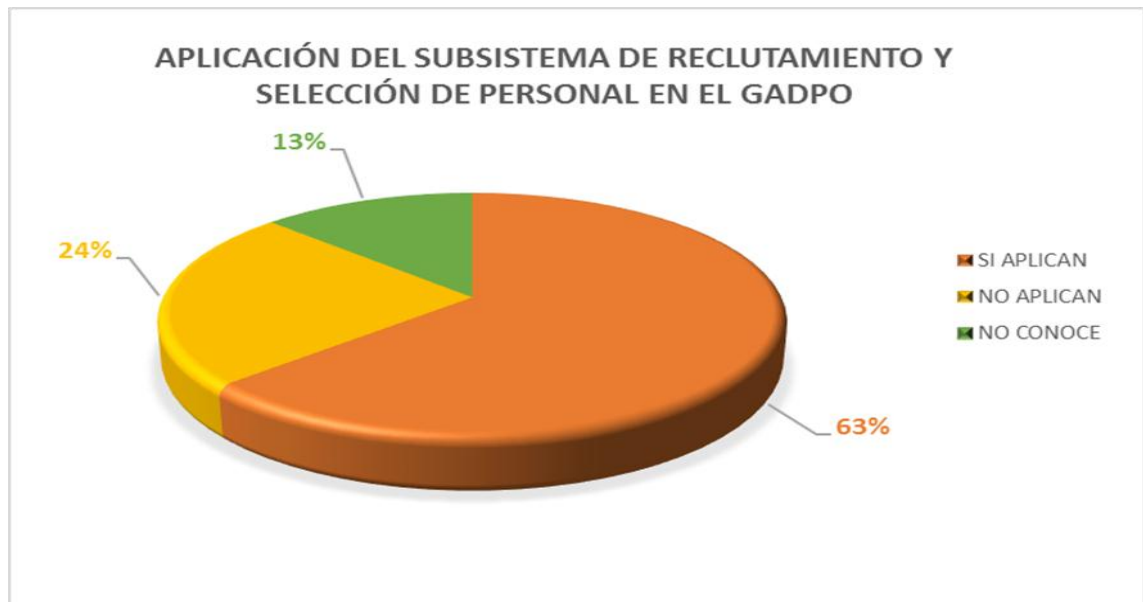
7.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

Tabla 8: Aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal en el GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI APLICAN	148	63%
NO APLICAN	56	24%
NO CONOCE	30	13%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 7: Aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal en el GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: El 63% de los encuestados indica que la institución aplica el subsistema de selección y reclutamiento del personal, mientras el 24% indica que no se

aplica y el 13% indica no conocer sobre la aplicación de este subsistema en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO).

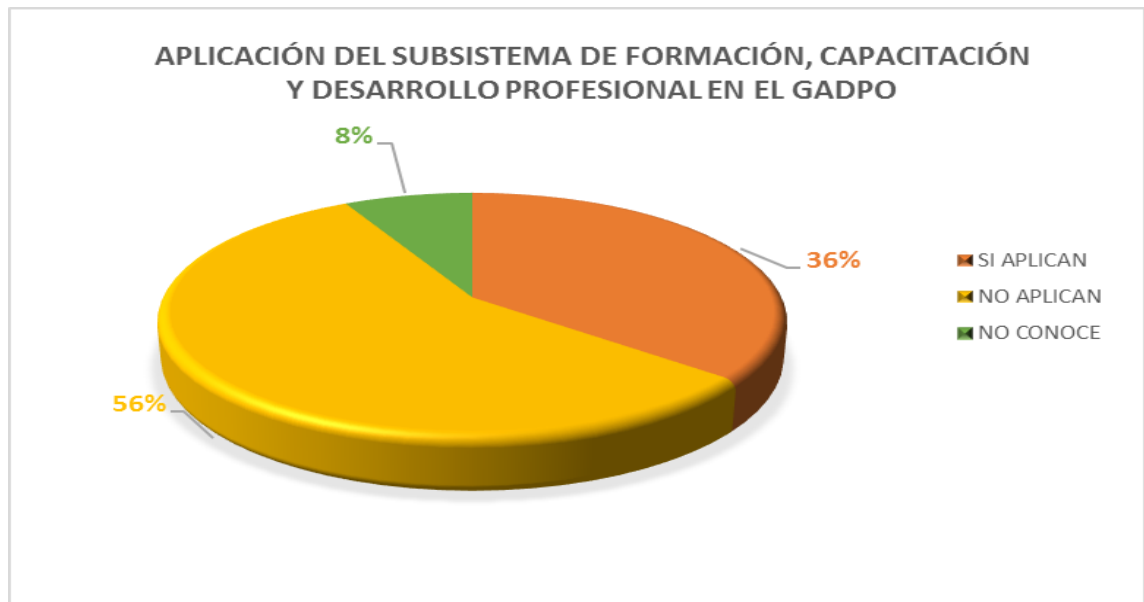
8.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

Tabla 9: Aplicación del Subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional en el GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI APLICAN	84	36%
NO APLICAN	132	56%
NO CONOCE	18	8%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 8: Aplicación del Subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional en el GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: Únicamente el 56% de los servidores provinciales cree que no se aplica el proceso de formación, capacitación y desarrollo profesional, el 36% indica que si se

aplica y únicamente el 8% de los encuestados no conoce si se encuentran aplicando este subsistema.

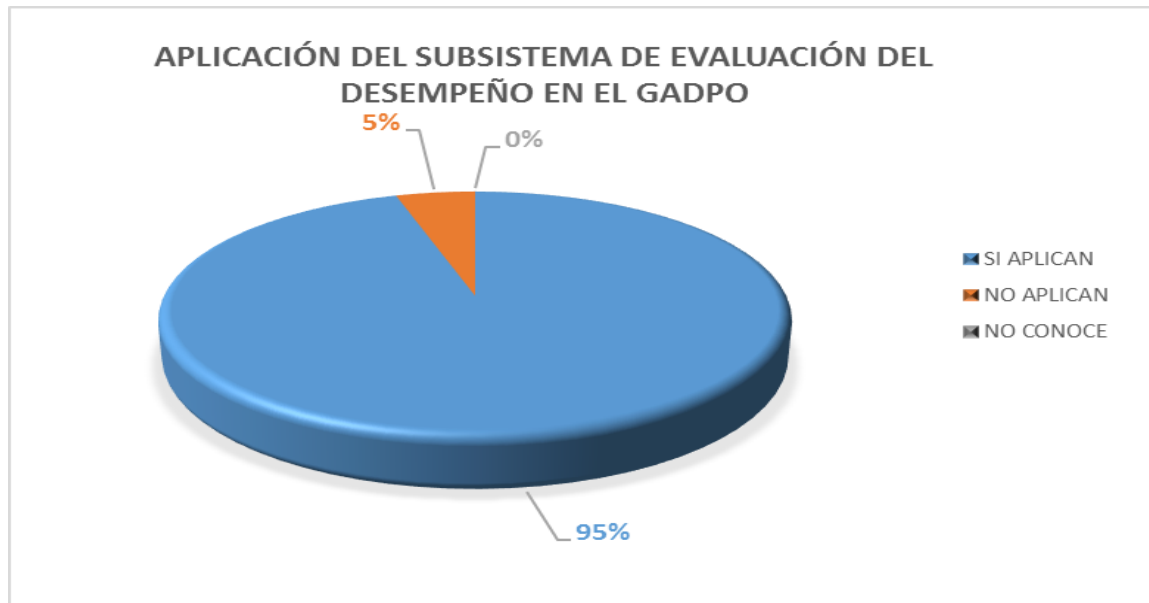
9.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Evaluación del Desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

Tabla 10: Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en el GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI APLICAN	223	95%
NO APLICAN	11	5%
NO CONOCE	0	0%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 9: Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en el GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: El 95% de los encuestados indica que el subsistema de Evaluación de desempeño si se aplica, contra un 5% que indica que no se aplica dicho sistema, este subsistema sería el de mayor aplicación según los datos recogidos en la encuestas.

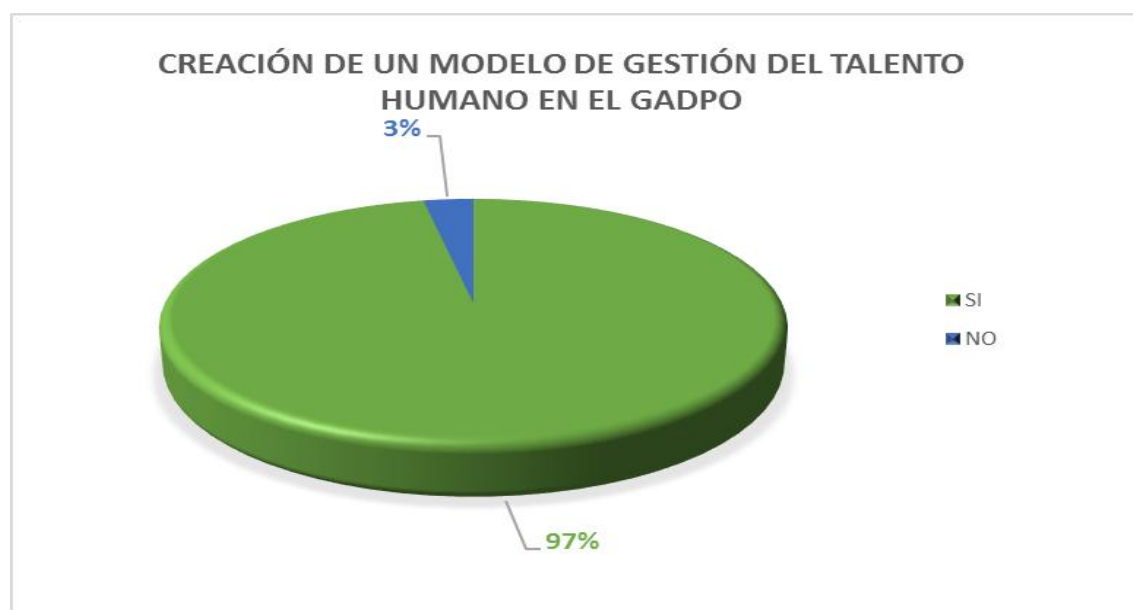
10.- ¿Cree usted que es necesario la creación de un modelo de gestión para el departamento de talento humano del GADPO?

Tabla 11: Creación de un modelo de gestión para el departamento de talento humano del GADPO.

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	227	97%
NO	7	3%
TOTAL	234	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 10: Creación de un modelo de gestión para el departamento de talento humano del GADPO.



Elaborado por: El Autor

Interpretación: El 97% de los servidores provinciales encuestados cree necesario la implementación de un modelo de gestión para el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO).

3.6. MATRIZ FODA

Tabla 12: Matriz FODA

ASPECTOS INTERNOS		ASPECTOS EXTERNOS	
FORTALEZAS		OPORTUNIDAD	
F1	Infraestructura adecuada	O1	Servicio a sectores rurales, urbanos marginales, etc.
F2	Diversidad de servicios	O2	Apoyo de organismos internacionales a los GAD's amazónicos.
F3	Gestión por procesos bien definida	O3	Apertura de posibilidades de créditos para el desarrollo
F4	Talento humano con actitudes positivas	O4	Aceptación de nuevos servicios de parte del usuario.
F5	Credibilidad de la ciudadanía	O5	Formación profesional de los habitantes del sector
F6	Confianza de los usuarios	O6	Red vial adecuada para generar desarrollo turístico
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de un modelo de gestión para el departamento de talento humano	A1	Baja del precio del petróleo
D2	Manuales de funciones deficientes	A2	Avances tecnológicos
D3	Falencias en el programa de capacitación	A3	Migración de la población
D4	Falta de subsistema de talento humano	A4	Cambios en políticas gubernamentales
D5	Escaso en la motivación	A5	Crecimiento de la densidad poblacional de la provincia
D6	Bajo nivel de comunicación	A6	Falta de compromiso ciudadano

Elaborado por: El Autor

3.6.1. Cruces Estratégicos

Estrategia F-A:

F1A2: El GADPO al contar con una infraestructura propia y moderna permite adaptar nuevos avances tecnológicos que ayude a la eficiencia de las actividades.

F4A4: Los colaboradores del GADPO están comprometidos para cualquier cambio que se presente en el entorno que ayudará adaptar de la mejor manera a dichos cambios o desafíos.

F5A1: El GADPO gracias a esfuerzo y la trayectoria de sus dirigentes ya está posicionada en la provincia lo que permite enfrentar con las dificultades económicas que generen la baja en el precio del petróleo y la consecuente disminución de rentas.

F3A3: El GADPO cuenta actualmente con una Gestión por procesos bien definida lo que permite mejorar nuestros servicios generando facilidades, que puedan mejorar las condiciones de vida de los pobladores.

Estrategia F-O:

F3O1: La Gestión por procesos del GADPO ayuda a brindar servicios más cerca a los sectores rurales y urbanos marginales para su contribución.

F5O4: El GADPO ya está posicionada y reconocida en el entorno y esto permite que los usuarios acepten los servicios y productos que ofrece la organización.

F6O5: Los usuarios han demostrado la confianza que poseen con el GADPO y viceversa, estos permite trabajar conjuntamente entre usuario y la institución, ayudando, asesorando la creación y desarrollo de la provincia que conlleve a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

F406: El compromiso de los colaboradores del GADPO permite trabajar de manera eficaz y eficiente atrayendo demandas ciudadanas.

Estrategia D-O:

D101: Al no contar con un modelo de gestión para el departamento de talento humano hace que el GADPO no posee personal adecuado que brinde servicio excelente al sector rural y urbano marginal para su contribución.

D403: El GADPO no aplica sistema de subsistemas de talento humano, es decir los colaboradores no son tan adecuados, esto conlleva a la desconfianza de los directivos sobre la gestión de algunos colaboradores.

D506: Los colaboradores del GADPO al no recibir ningún tipo de motivación poseen autoestima baja, por tal razón, no realizan sus labores debidamente.

D604: Al no tener una excelente comunicación entre los colaboradores dentro del GADPO genera desconocimiento de nuevos productos y servicios que ofertan a los usuarios.

D305: Falta de capacitación a los colaboradores de acuerdo a su función no permite desarrollar y potencializar sus habilidades y conocimientos, esto hace que se estanque y ofrecer servicios pésimos a los usuarios.

Estrategia D-A:

D1A5: El GADPO al no poseer un modelo de gestión para el departamento de talento humano que encargue de gestionar adecuadamente las actividades del personal conlleva que la competencia sea superior.

D3A2: El GADPO cuenta con falencias en la programa de capacitación esto hace que no puedan adaptarse rápidamente los colaboradores a los cambios tecnológicos implementados por la institución.

D4A4: Los colaboradores al momento de ingreso al GADPO por no haber sido sometido a proceso de reclutamiento y selección no garantizan que sean idóneos para el mejor desempeño de sus funciones y adaptar a nuevos cambios política gubernamentales.

D6A6: Al no existir una buena comunicación entre colaboradores conlleva realizar trabajos deficientes.

3.7. DETERMINAR DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Se ha determinado la falta de un modelo de gestión para el departamento de talento humano en el GADPO, la cual genera inconvenientes en la ejecución adecuada del sistema integrado del desarrollo del talento humano con sus subsistemas (Planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección del personal, formación, capacitación y desarrollo profesional y evaluación del desempeño), dificultando el entorno organizacional por los constantes cambios políticos gubernamentales que influye en los gobiernos seccionales, avances tecnológicos, etc., siendo necesaria la creación de un modelo de gestión en el departamento de talento humano que encargue de una adecuada gestión del talento humano que permita lograr objetivos organizacionales.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4. MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Objetivo General

Implementar un modelo de gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana que permita la aplicación efectiva del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.

4.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar un modelo de gestión de talento humano para la aplicación del sistema integrado de desarrollo del talento humano.
- ✓ Definir los procedimientos necesarios para la aplicación de los subsistemas del sistema integrado de desarrollo de talento humano.
- ✓ Especificar las herramientas a utilizarse en el proceso de implementación del sistema integrado de desarrollo del talento humano.

4.2. PLANIFICACION DEL MODELO

En el proceso de planificación del modelo de gestión se definirá la misión que busca cumplir el modelo de gestión, los valores que se aplicarán y los parámetros que se requieran para que el modelo pueda ser aplicable.

4.2.1. Misión

Administrar la gestión del Talento Humano del GADPO, aplicando procesos y herramientas que dinamicen la gestión, promuevan el desarrollo de destrezas y

habilidades del talento humano, generando espacios de empoderamiento integral para alcanzar los objetivos institucionales¹.

4.2.2. Visión

Para el año 2025 el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana será una institución líder en políticas de gestión de talento humano, aplicará eficientemente el sistema integrado de desarrollo del talento humano, convirtiendo a los servidores provinciales en su mayor fortaleza.

4.2.3. Valores

Para la aplicación del modelo de gestión propuesto se debe implementar los siguientes valores dentro de la institución:

- ✓ Puntualidad: Generar en los servidores provinciales la necesidad de cumplir con los objetivos del modelo de gestión en los tiempos establecidos.
- ✓ Honestidad: En el manejo de la información para la ejecución de cada uno de los procesos del modelo de gestión.
- ✓ Compromiso: Para con el cumplimiento de todos los procesos del modelo de gestión propuesto.
- ✓ Respeto: por cada una de las etapas, los responsables del modelo de gestión, y los servidores provinciales.
- ✓ Equidad: procurar la distribución equitativa de oportunidades generadas por el modelo de gestión.
- ✓ Transparencia: ser transparentes en el manejo de la información referente a la aplicación del modelo de gestión.

¹ GADPO (2012). *Orgánico – Funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana*. Ecuador. Pág: 27.

4.2.4. Políticas

El modelo de gestión de talento humano busca implementar las siguientes políticas dentro de la institución:

- ✓ P1: Garantizar un servicio de calidad y calidez a los ciudadanos provinciales.
- ✓ P2: Potencializar la capacidad operativa institucional.
- ✓ P3: Propender a una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

Estas políticas del modelo de gestión deberán incluirse dentro de las herramientas de planificación institucional de mayor jerarquía, como son planes estratégicos, planes de desarrollo y ordenamiento territorial, entre otros.

4.2.5. Estrategias del Modelo

Para la aplicación de las políticas propuestas se debe determinar las siguientes estrategias:

P1: Garantizar un servicio de calidad y calidez a los ciudadanos provinciales.

- ✓ EP1-01: Mejorar continuamente los procesos internos institucionales para garantizar un servicio de calidad.
- ✓ EP1-02: Implementación de modelos de gestión que permitan mejorar los servicios institucionales
- ✓ EP1-03: Priorizar la actualización de las capacidades del talento humano institucional, orientados al servicio al cliente.
- ✓ EP1-04: Definir modalidades para atención al público.

P2: Potencializar la capacidad operativa institucional.

- ✓ EP2-01: Implementar los subsistemas del sistema integrado de talento humano para contar con el talento humano adecuado a cada proceso institucional.

- ✓ EP2-02: Definir los procedimientos para el reclutamiento de personal idóneo para cada actividad institucional.
- ✓ EP2-03: Mejorar los planes de capacitación y formación profesional que permitan la especialización de los profesionales en áreas afines a las funciones que desempeñan.

P3: Propender a una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

- ✓ EP3-01: Simplificar procesos de manejo de talento humano y atención al cliente.
- ✓ EP3-02: Aplicar herramientas de control de calidad de servicios entregados por los servidores provinciales.
- ✓ EP3-03: Aplicar la metodología existente para la evaluación del desempeño de los servidores provinciales.

4.3. ORGANIZACIÓN DEL MODELO

En cuanto a la organización del modelo de gestión, se va a definir la unidad responsable de la ejecución de los procesos requeridos para la implementación del sistema integrado de desarrollo del talento humano, así como los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión propuesto.

4.3.1. Unidad responsable

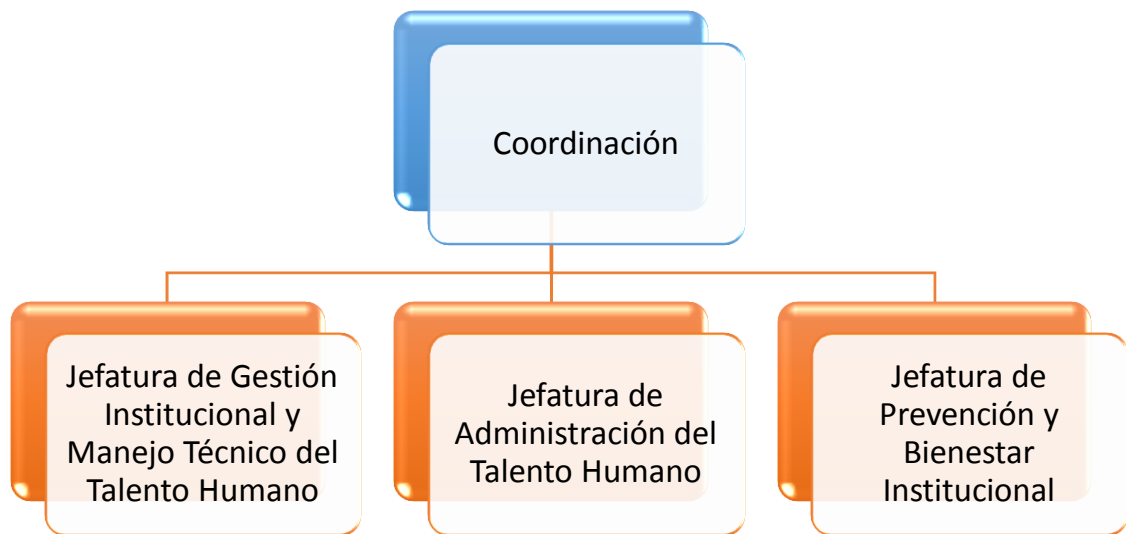
La ejecución y control del cumplimiento del modelo de gestión será responsabilidad de la Coordinación de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, coordinación que deberá aplicar todos los procedimientos y herramientas que se definirán en el siguiente numeral.

Sin embargo, para la consecución de los objetivos del modelo de gestión de talento humano se requiere la participación de cada una de las unidades administrativas institucionales, puesto que cada subsistema del sistema integrado de desarrollo del talento humano será aplicado, en su tiempo, en dichas unidades.

4.3.2. Estructura propuesta

La estructura de la Coordinación de Talento Humano, está conformada por tres áreas, que tienen el rango de jefaturas, cada una con responsabilidades diferentes. Esta estructura se define de la siguiente manera:

Ilustración 3: Organigrama de la Coordinación de Talento Humano del GADPO



Fuente: Orgánico – Funcional del GADPO

Para la ejecución del modelo de gestión se requiere mantener la estructura organizativa vigente a la fecha, sin embargo se requiere definir los productos de la unidad a fin de que estén relacionados con la implementación efectiva del sistema integrado de desarrollo del talento humano, conforme lo establecido en la LOSEP.

4.3.3. Funciones

- a) Desempeñar las atribuciones y responsabilidades asignadas por la Ley Orgánica del servicio Público y su reglamento.
- b) Proponer proyectos de normativas para la administración de la Gestión del Talento Humano del GADPO.
- c) Proponer políticas institucionales, para la gestión del talento humano del GADPO.

- d) Dirigir, planificar, coordinar, programar, ejecutar y controlar los procesos de la gestión del talento humano.
- e) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y resoluciones emitidas por la Prefectura y Consejo;
- f) Asesorar a los niveles directivos de la Institución en ámbitos relacionados con la Gestión del Talento Humano;
- g) Presentar a la Prefectura proyectos de ordenanzas, reglamentos e instructivos de Administración de la gestión del talento humano.
- h) Aplicar la ordenanza de los subsistemas de Administración del Talento Humano.
- i) Aplicar el reglamento interno de administración del talento humano.
- j) Aplicar los grupos ocupacionales de conformidad con la normativa legal vigente en la materia.
- k) Proponer la denominación de puestos de acuerdo al grupo ocupacional y rol del puesto.
- l) Administrar la gestión del talento humano institucional (asistencia, horarios de trabajo, vacaciones y licencias de personal, otros).
- m) Administrar la matriz demográfica de talento humano del GADPO
- n) Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos y mantenerlo actualizado.
- o) Aplicar el sistema de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a la normativa vigente.
- p) Organizar y ejecutar el sistema de evaluación del desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, de acuerdo con las políticas y normas establecidas y metodología adoptada;
- q) Aplicar el proceso de inducción de personal.
- r) Administrar los expedientes de los servidores y trabajadores que integran el GADPO.
- s) Administrar el Sistema Integrado de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana.

4.3.4. Productos y Servicios

Los productos y servicios están organizados por jefaturas, destacando que la jefatura encargada de la aplicación del sistema integrado de desarrollo del talento humano es la

Jefatura de Gestión Institucional y Manejo Técnico del Talento Humano. Los productos y servicios son los siguientes:

Jefatura de Gestión Institucional y Manejo Técnico del Talento Humano.

- ✓ Planificación del Talento Humano.
- ✓ Clasificación y Valoración de Puestos.
- ✓ Reclutamiento, Selección e Inducción.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Capacitación y Desarrollo.
- ✓ Desarrollo Institucional.
- ✓ Plan Operativo Anual de la jefatura.
- ✓ Plan Anual de Compras de la jefatura.

Jefatura de Administración del Talento Humano

- ✓ Reglamento Interno, LOSEP y Código de Trabajo.
- ✓ Administración de Talento Humano (Contratos de trabajo, régimen disciplinario, Control y Registro de Asistencia, Asignación de subrogaciones, encargos, viáticos y subsistencias, registro de cauciones, etc.)
- ✓ Plan de vacaciones.
- ✓ Administración del Sistema Informático Integrado de Talento Humano.
- ✓ Plan Operativo Anual de la jefatura.
- ✓ Plan Anual de Compras de la jefatura.

Jefatura de Prevención y Bienestar Institucional.

- ✓ Administración del Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo (SART).
- ✓ Plan de salud ocupacional.
- ✓ Plan Operativo Anual de la jefatura.
- ✓ Plan Anual de Compras de la jefatura.

4.3.5. Talento Humano requerido

Para la implementación del modelo de gestión se requiere del siguiente personal profesional:

- ✓ 1 Jefe de Gestión Institucional y Manejo Técnico del Talento Humano
- ✓ 2 profesionales de talento humano 4; uno responsable de dos subsistemas, (clasificación de puestos y selección de personal) y el otro responsable de tres subsistemas (planificación del talento humano, capacitación y desarrollo profesional y evaluación del desempeño).
- ✓ 2 profesionales de talento humano 2 (uno por dos subsistemas y el otro por los 3 subsistemas).
- ✓ 1 asistente administrativo

4.4. PROCESOS DEL MODELO

El modelo de gestión de talento humano propuesto tiene como estrategia principal implementar el sistema integrado de desarrollo del talento humano, por tanto los procesos a implementarse con el modelo de gestión se dividen en cinco procesos, cada uno para un subsistema.

4.4.1. Subsistema de planificación del talento humano

En esta sección determinaremos los procedimientos adecuados para una efectiva planificación del talento humano institucional, dotar a las unidades institucionales de talento humano competitivo que les permita generar los productos que demandan interna y externamente de acuerdo a la estructura institucional.

4.4.1.1. Procedimientos

Para una efectiva realización de la planificación del talento humano se debe realizar los siguientes procedimientos:

- ✓ Diagnóstico institucional del talento humano: Este proceso nos permitirá realizar una evaluación de la capacidad operativa actual de cada unidad, generar los productos y servicios requeridos para cubrir la demanda y optimizar el talento humano. Para realizar este proceso se requiere la actualización permanente de datos en talento humano

- ✓ Determinación de la plantilla de talento humano: Este proceso nos permite establecer el número de servidores requeridos para obtener los productos designados a cada área institucional, así como para brindar los servicios institucionales. El resultado de este procedimiento permite establecer la línea base para la planificación institucional. Se realizará el análisis de cargas y la aplicación de factores como frecuencia, volumen y tiempo de ejecución de cada actividad.

- ✓ Optimización y racionalización del talento humano: Este proceso nos permite optimizar y racionalizar el talento humano, se debe realizar mediante un plan que tendrá a su vez tres alternativas para cumplir su objetivo. Su finalidad es dejar el talento humano idóneo en cada puesto institucional.

4.4.1.2. Herramientas

Las herramientas para el proceso de planificación del talento humano también están orientadas a los procedimientos, una herramienta para cada procedimiento, teniendo:

Ficha técnica para el Diagnóstico institucional del talento humano que conste con los siguientes campos:

- ✓ Datos institucionales:
 - Nombre de la institución
 - Tipología institucional.

- ✓ Datos de la o el servidor:

- Partida general;
- Partida individual;
- Nivel o proceso;
- Unidad administrativa;
- Apellidos y nombres del servidor;
- Puesto institucional;
- Remuneración mensual unificada;
- Fecha de nacimiento;
- Edad;
- Género;
- Etnia;
- Instrucción formal;
- Régimen laboral;
- Modalidad de prestación de servicios (nombramiento permanente, nombramiento provisional o contrato de servicios ocasionales);
- Fecha de ingreso a la institución;
- Tiempo de servicio en la institución;
- Número de aportaciones al IESS;
- Tiempo de servicio en el sector público;
- Discapacidad; y,
- Enfermedades catastróficas.

Ficha técnica para la Determinación de la plantilla de talento humano: donde se contemplen los siguientes campos:

- ✓ Proceso
- ✓ Actividades (Especificando si es administrativa u operativa)
- ✓ Producto final o servicio
- ✓ Frecuencia
- ✓ Volumen
- ✓ Tiempo efectivo para la ejecución

La Optimización y racionalización del talento humano se realiza mediante la construcción de un plan de optimización y racionalización del talento humano, en el plan se debe contemplar los siguientes aspectos:

- ✓ Movimientos de personal
 - Traslados administrativos a otras unidades y procesos internos
 - Traspaso de puestos a otras unidades o instituciones
 - Comisiones de servicios con remuneración

- ✓ Habilitación de partidas vacantes
- ✓ Contratos de servicios ocasionales
- ✓ Creaciones de puestos
- ✓ Supresiones de puestos
- ✓ Desvinculación de personal

Finalmente, la Ficha de consolidación de la planificación del talento humano, que contendrá lo siguiente:

- ✓ Número actual de las y los servidores por unidad o proceso según plantilla;
- ✓ Número propuesto de las y los servidores por unidad o proceso según plantilla;
- ✓ Plan de optimización y racionalización que generará un informe que contendrá:
 - Traslados administrativos institucionales;
 - Traspasos administrativos institucionales e interinstitucionales de puestos;
 - Comisiones para la prestación de servicios en otras instituciones;
 - Contratos de servicios ocasionales;
 - Habilitación de puestos vacantes;
 - Creación de puestos;
 - Supresión de puestos; y,
 - Desvinculaciones de personal.

4.4.1.3. Responsables:

La responsabilidad de dirigir todo el proceso de planeación de talento humano, en sus tres etapas, es de la Unidad de Talento Humano a través de la Jefatura de Gestión Institucional y Manejo Técnico del Talento Humano, quienes serán los encargados de levantar la información en conjunto con un técnico de cada unidad de la institución y posteriormente procesar dicha información.

4.4.2. Subsistema de clasificación de puestos

Este subsistema, comprende el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana.

Este subsistema se fundamenta principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para el desempeño del puesto. La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

4.4.2.1. Procedimientos

Dentro de los procedimientos para la clasificación de puestos se encuentran los siguientes:

- ✓ Definición de los procesos institucionales.
- ✓ Definición de la estructura jerárquica institucional, estableciendo cada uno de los puestos con sus ascendentes y descendentes.
- ✓ Describir los puestos institucionales.
- ✓ Análisis de los puestos para definición de funciones.
- ✓ Definir funciones típicas para cada uno de los puestos institucionales.
- ✓ Definir funciones específicas de cada puesto según la ubicación tanto en línea jerárquica como en la unidad administrativa.

- ✓ Establecer las responsabilidades para cada puesto institucional.
- ✓ Definir interrelaciones entre las diferentes unidades y puestos institucionales.
- ✓ Elaborar un manual de puestos institucional.

4.4.2.2. Herramientas

Para este subsistema se utilizarán matrices donde se determina el valor y responsabilidad de cada uno de los puestos institucionales.

Tabla 13: Matriz de descripción de puestos institucionales

	GRUPO OCUPACIONAL	ROL DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	REQUISITOS			
					FORMACIÓN	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN	
SERVIDOR DE CARRERA	Jefaturas	Coordinador de procesos	Le corresponde a estos puestos, coordinar, y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.	Jefe 2	Profesional / maestría cuarto nivel	5 años en adelante	180 horas	
				Jefe 1	Profesional/ tercer nivel	3 años a 3 años 6 meses	100 horas	
	Profesionales	Supervisión de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.	Profesional 4	Profesional / tercer nivel	2 años 6 meses a 3 años	70 horas	
		Ejecución de procesos		Profesional 3		2 años a 2 años 6 meses	60 horas	
				Profesional 2		1 año 6 meses a 2 años	50 horas	
				Profesional 1	Profesional / Profesional en Formación	1 año a 1 año 6 Meses	40 horas	
		Ejecución de Procesos de apoyo Tecnológico	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de apoyo, agregando valor y/o servicios a una unidad organizacional o proceso.	Técnico 3	Profesional en Formación	1 año a 1 año 6 Meses	32 horas	
				Técnico 2		6 meses a 1 año	16 horas	
	Técnico 1			Bachiller	0 a 6 meses	8 horas		
	No Profesionales	Apoyo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de actividades de apoyo Administrativo	Asistentes 2	Bachiller	6 meses a 1 año	16 horas	
				Asistentes 1	Bachiller	0 a 6 meses	8 horas	
	CÓDIGO DEL TRABAJO							
	CÓDIGO DE TRABAJO			OBREROS			SERVICIOS	

Elaborado por: El autor

Otra herramienta a utilizarse es la matriz de dimensionamiento de carga de trabajo, la misma que identifica los rangos de carga según la responsabilidad y rol del puesto, conforme se detalla:

Tabla 14: Matriz de dimensionamiento de carga de trabajo

ACTIVIDADES ESENCIALES DIMENSIONAMIENTO DE CARGA DE TRABAJO SEGÚN RESPONSABILIDAD		
GRUPO OCUPACIONAL	RANGO	
	DE	HASTA
AUXILIARES / APOYO	0%	5%
ASISTENTES	6%	17.5%
PROFESIONALES	18%	42%
JEFATURAS	43%	55%
COORDINACIONES	56%	100%

Elaborado por: El autor

Adicionalmente, para la valoración de los puestos se requiere el otorgamiento de puntos por requisitos, destrezas, responsabilidades y condiciones en las cuales va a desarrollar en el trabajo, lo cual va determinando el peso de cada puesto institucional, a continuación se presenta la matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos.

Tabla 15: Matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos institucionales (jefaturas).

FACTORES DE CLASIFICACIÓN		PESO %	
		JEFE 2	JEFE 1
A	REQUISITOS	200	150
1	Instrucción formal	100	75
2	Experiencia	100	75
B	DESTREZAS	100	90
3	Destrezas	100	90

C	RESPONSABILIDAD	100	80
4	Rol del Puesto	50	40
5	Equipos, Bienes y Valores	30	25
6	Procesos: Productos y Servicios	20	15
D	CONDICIONES DE TRABAJO	100	80
7	Condiciones de trabajo	100	80
TOTAL PUNTOS		500	400

Elaborado por: El Autor

Tabla 16: Matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos institucionales (profesionales).

FACTORES DE CLASIFICACIÓN		PESO %			
		PROFESIONALES			
		P 4	P 3	P 2	P 1
A	REQUISITOS	160	120	80	40
1	Instrucción formal	80	60	40	20
2	Experiencia	80	60	40	20
B	DESTREZAS	80	60	40	20
3	Destrezas	80	60	40	20
C	RESPONSABILIDAD	140	105	70	35
4	Rol del Puesto	60	45	30	15
5	Equipos, Bienes y Valores	20	15	10	5
6	Procesos: Productos y Servicios	60	45	30	15
D	CONDICIONES DE TRABAJO	20	15	10	5
7	Condiciones de trabajo	20	15	10	5
TOTAL PUNTOS		400	300	200	100

Elaborado por: El Autor

Tabla 17: Matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos institucionales (profesionales técnicos).

FACTORES DE CLASIFICACIÓN		PESO %		
		PROFESIONALES		
		TÉCNICO 3	TÉCNICO 2	TÉCNICO 1
A	REQUISITOS	200	160	120
1	Instrucción formal	100	80	60
2	Experiencia	100	80	60
B	DESTREZAS	100	80	60
3	Destrezas	100	80	60
C	RESPONSABILIDAD	175	140	105
4	Rol del Puesto	75	60	45
5	Equipos, Bienes y Valores	25	20	15
6	Procesos: Productos y Servicios	75	60	45
D	CONDICIONES DE TRABAJO	25	20	15
7	Condiciones de trabajo	25	20	15
TOTAL PUNTOS		500	400	300

Elaborado por: El Autor

Tabla 18: Matriz de factores de clasificación y pesos de los puestos institucionales (asistentes).

FACTORES DE CLASIFICACIÓN		PESOS	
		ASISTENTE 2	ASISTENTE 1
A	REQUISITOS	200	160
1	Instrucción formal	100	80
2	Experiencia	100	80
B	DESTREZAS	100	80
3	Destrezas	100	80

C	RESPONSABILIDAD	175	140
4	Rol del Puesto	75	60
5	Equipos, Bienes y Valores	25	20
6	Procesos: Productos y Servicios	75	60
D	CONDICIONES DE TRABAJO	25	20
7	Condiciones de trabajo	25	20
TOTAL PUNTOS		500	400

Elaborado por: El Autor

4.4.2.3. Responsables

En este subsistema, la responsabilidad de dirigir todo el proceso de clasificación, también es de la Unidad de Talento Humano a través de la Jefatura de Gestión Institucional y Manejo Técnico del Talento Humano, quienes serán los encargados de levantar la información en conjunto con un técnico de cada unidad de la institución y posteriormente procesar dicha información.

Con la información requerida se procederá a la elaboración del manual descriptivo de puestos.

4.4.3. Subsistema de reclutamiento y selección de personal

El objetivo principal del subsistema de reclutamiento y selección del personal es escoger a las personas más idóneas para ocupar un puesto en la institución, según el perfil establecido con anterioridad, las competencias y destrezas que demuestren en el proceso de selección.

4.4.3.1. Procedimientos

Para la realización de la selección de personal se aplicará lo establecido en la LOSEP, esto es que todos los procesos se realizarán mediante concurso público, para lo cual debemos destacar dos etapas:

- ✓ Méritos, que consiste en la revisión y calificación de los documentos presentados por los participantes.
- ✓ Oposición, que consiste en la medición objetiva de los niveles de competencias y aptitudes con las que cuentan los postulantes.

Para llevar el concurso de debe cumplir con los siguientes procedimientos:

- ✓ Contar con un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos actualizado.
- ✓ Elaborar las bases del concurso de méritos y oposición.
- ✓ Elaborar el cronograma del concurso.
- ✓ Conformación de los tribunales de méritos y oposición, y de apelaciones
- ✓ Publicación de convocatorias
- ✓ Calificación de méritos de los postulantes
- ✓ Elaboración de actas de resultados de méritos
- ✓ Publicación de resultados de méritos
- ✓ Toma de pruebas técnicas y psicométricas
- ✓ Calificación de pruebas técnicas y psicométricas
- ✓ Elaboración de actas de oposición
- ✓ Publicación de resultados
- ✓ Resolver apelaciones
- ✓ Publicación de resultados de apelación
- ✓ Elaboración de actas
- ✓ Publicación de resultados
- ✓ Etapa de entrevistas
- ✓ Elaboración de actas
- ✓ Publicación de resultados
- ✓ Elaboración de actas de ganadores
- ✓ Publicación de ganadores

El tribunal de méritos y oposición estará integrado por de la siguiente manera:

- ✓ Autoridad nominadora o su delegado
- ✓ Director de la unidad de la vacante o su delegado
- ✓ Director de la unidad de talento humano o su delegado
- ✓ Un representante del CONADIS, siempre que exista por lo menos un participante con carnet de discapacidad que cumpla con los requisitos.

El tribunal de apelaciones se conformará por las siguientes personas:

- ✓ Autoridad nominadora o su delegado
- ✓ Director de la unidad de la vacante o su delegado
- ✓ Director de la unidad de talento humano o su delegado

Las puntuaciones de las etapas del concurso tendrán los siguientes puntos máximos:

- ✓ Las pruebas tendrán un total de 65 puntos, 45 puntos corresponden a las pruebas de conocimientos y 20 puntos a las pruebas psicométricas.
- ✓ La entrevista valdrá 35 puntos, donde 10 corresponden a conocimientos técnicos, 15 puntos al análisis de la experiencia, 5 puntos para la estimación del potencial de adaptación y aprendizaje y 5 puntos para el análisis de los logros del candidato.

Los puntajes establecidos van de 0 – 100 puntos, requiriendo tener el mayor puntaje entre los participantes, el mismo que debe ser igual o mayor a 71 puntos para ser considerado ganador y pueda ser elegible.

4.4.3.2. Herramientas

Para la selección y reclutamiento de personal se tendrá las siguientes herramientas:

- ✓ Sistema socio empleo en el cual se realiza la convocatoria a concurso publico
- ✓ Banco de preguntas por cada puesto vacante
- ✓ Pruebas de conocimiento y psicométricas, se anexa formato.
- ✓ Entrevistas estructuradas

4.4.3.3. Responsables

En este subsistema, la responsabilidad de dirigir todo el proceso de reclutamiento y selección, también es de la Unidad de Talento Humano a través de la Jefatura de Gestión Institucional y Manejo Técnico del Talento Humano, adicionalmente, se debe contar con el Tribunal de Méritos y Oposición; y, Tribunal de apelaciones, cada uno con sus respectivas funciones.

4.4.4. Subsistema de formación, capacitación, desarrollo profesional

El subsistema de capacitación, busca mejorar los conocimientos, destrezas y actitudes en los servidores públicos, por tanto dentro de la institución debemos propender a aumentar las capacidades individuales de los servidores a fin de ofrecer un servicio de excelencia y calidad.

4.4.4.1. Procedimientos

El procedimiento a seguir en este subsistema de formación, capacitación y desarrollo profesional es el siguiente:

- ✓ Detección de necesidad de capacitación.
- ✓ Solicitar información a los diferentes departamentos del GADPO.
- ✓ Recolectar la información de necesidades de capacitación de todos los departamentos del GADPO.
- ✓ Registrar información de la necesidad de los departamentos.
- ✓ Analizar todas las necesidades de capacitaciones y justificar para determinar los costos.
- ✓ Elaborar temas de capacitación y presupuesto.
- ✓ Analizar y aprobar el curso y presupuesto.
- ✓ Se define modalidades de capacitación.
- ✓ Autorización de la capacitación.

- ✓ Elaborar cronogramas para realizar la capacitación, teniendo en cuenta de no dejar sin funcionalidad la institución.
- ✓ Controlar la capacitación
- ✓ Registrar la asistencia y puntualidad al curso de capacitación.
- ✓ Entrega de reconocimiento.
- ✓ Retroalimentación

Para poder acceder a los programas de capacitación se requiere los siguientes requisitos:

- ✓ Ser servidor de carrera y tener un contrato ocasional de por lo menos 6 meses de vigencia.
- ✓ Obtener en la evaluación de desempeño calificación satisfactoria, muy buena o excelente.
- ✓ Que el programa de formación este de acuerdo al perfil del puesto

Si el servidor cumple con los requisitos puede acceder a las distintas clases de capacitación, las mismas que son:

- ✓ Capacitación inductiva
- ✓ Capacitación técnica
- ✓ Capacitación gerencial y/o directiva

4.4.4.2. Herramientas

Para este subsistema la herramienta principal a utilizarse es el plan de capacitación institucional en el cual se debe constar de los siguientes rubros:

- ✓ Temática de la capacitación
- ✓ Áreas a fortalecer
- ✓ Servidores a participar
- ✓ Presupuesto
- ✓ Cronograma de ejecución
- ✓ Recursos materiales necesarios

4.4.4.3. Responsables

En este caso el subsistema de capacitación es responsabilidad de la unidad de talento humano en conjunto, pues se debe coordinar las actividades con todas las unidades administrativas, programar la operatividad de la institución y definir los responsables en cada unidad de evaluar los resultados posteriores de las capacitaciones.

Para la capacitación se requiere de proveedores del servicio debidamente calificados por la institución.

4.4.5. Subsistema de evaluación del desempeño

Este subsistema tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral de las y los servidores públicos bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Este proceso se llevará a cabo mediante procedimientos justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad, se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, los que estarán encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, se realizará una vez al año y se aplicará a todos las y los servidores de carrera con nombramiento permanente y contratos de servicios ocasionales.

La evaluación del desempeño tendrá la siguiente escala de calificaciones:

- ✓ Excelente,
- ✓ Muy bueno,
- ✓ Satisfactorio,
- ✓ Regular; y,
- ✓ Insuficiente.

La calificación de Excelente, equivaldrá a desempeño alto y estará comprendida entre el 91% y 100%.

La calificación de Muy bueno, equivaldrá a desempeño mejor a lo esperado y estará comprendida entre el 81% y el 90%.

La calificación de Satisfactoria, equivaldrá a desempeño esperado y estará comprendida entre el 71% y el 80%.

La calificación de Regular, equivaldrá a desempeño bajo a lo esperado y estará comprendida entre el 61% y el 70%.

La calificación de Insuficiente, equivaldrá a un desempeño muy bajo a lo esperado y estará comprendida igual o menor al 60%.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

La evaluación del desempeño servirá de base para la concesión de estímulos; tales como menciones honoríficas, licencias para estudio, becas, cursos de capacitación e instrucción y cesación de funciones.

4.4.5.1. Efectos de la evaluación

La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño.

4.4.5.2. Procedimientos

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- ✓ Definición de los indicadores de evaluación del desempeño.
- ✓ Aprobación del plan de evaluación
- ✓ Difusión del programa de evaluación
- ✓ Designación de los evaluadores por unidad administrativa
- ✓ Entrenamiento a los evaluadores
- ✓ Ejecución del proceso de evaluación
- ✓ Tabulación de datos de evaluación
- ✓ Conocimiento de resultados a la autoridad nominadora
- ✓ Dar a conocer los resultados a los servidores.
- ✓ Resolución de eventuales solicitudes de reclamo a los resultados de la evaluación
- ✓ Conformación del tribunal de apelaciones

- ✓ Resolución de apelaciones
- ✓ Tomar las medidas correctivas determinadas en la ley.

4.4.5.3. Herramientas

Las herramientas a utilizarse son:

- ✓ Plan de evaluación del desempeño debidamente aprobado por la máxima autoridad institucional.
- ✓ Cronograma de evaluación del desempeño
- ✓ Formulario Eval01-modificado, el mismo que se incluye como anexo.
- ✓ Matriz de análisis de destrezas.

Tabla 19: Matriz de factores de clasificación de destrezas técnicas por relevancia

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para	Enciende máquinas o equipos por primera vez	Verifica el funcionamiento de

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
	comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios,	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
	tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	circulares)	(memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias,	Instala cableados y	Instala piezas sencillas de

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
	programas y equipos de alta complejidad.	equipos sencillos.	maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o niveles organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o niveles organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
Monitoreo y	Desarrolla mecanismos de	Monitorea el progreso	Analiza y corrige

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
control	monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copidora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los niveles organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
		y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
	proyectos.		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica niveles organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales.	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.

DESTREZAS TÉCNICAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
	Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	

Elaborado por: El autor

Tabla 20: Matriz de valoración de destrezas técnicas

GRUPO OCUPACIONAL	ROL DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DESTREZAS	PUNTOS
JEFATURAS	COORDINADOR DE PROCESOS	JEFE 2	ALTA	100
		JEFE 1	MEDIA	90
PROFESIONALES	SUPERVISIÓN DE PROCESOS	PROFESIONAL 4	MEDIA	80
		EJECUCIÓN DE PROCESOS	PROFESIONAL 3	ALTA
	PROFESIONAL 2		MEDIA	40
	PROFESIONAL 1		BAJA	20
	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO TECNOLÓGICO	TÉCNICOS 3	ALTA	100
		TÉCNICOS 2	MEDIA	80
TÉCNICOS 1		BAJA	60	
NO PROFESIONALES	APOYO	ASISTENTES 2	ALTA	100
		ASISTENTES 1	MEDIA	80

Elaborado por: El autor

4.4.5.4. Responsables

Los responsables de la aplicación de este subsistema son:

- ✓ La máxima autoridad del Gobierno Provincial, o el funcionario o servidor legalmente delegado
- ✓ El jefe inmediato
- ✓ El tribunal de evaluación
- ✓ La unidad administrativa de talento humano

Cada uno de estos responsables tienen designadas funciones específicas dentro del proceso de evaluación, estas funciones son:

De la autoridad nominadora:

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño que presente la unidad de talento humano.
- b) Conformar el comité de evaluación y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del subsistema.
- c) Presidir el comité, cuyas atribuciones puede delegar
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la unidad de talento humano para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

Del jefe inmediato:

- a) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la unidad de talento humano institucional.
- b) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados.
- c) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.
- d) Evaluar el periodo de prueba en caso de ingresos por concurso de méritos y oposición.

Del tribunal de evaluación:

Se conformará por la máxima autoridad o sus delegados con voz y un solo voto dirimente, quien lo preside; el responsable de la unidad de talento humano o su

delegado, quien actuará como secretario con voz y un solo voto; y el jefe inmediato superior con voz y sin voto. Tendrá las siguientes funciones:

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del siguiente día de recibido el informe de apelación por parte de la unidad de talento humano institucional, y resolver los reclamos que presenten servidores que han ingresado por concurso de méritos y oposición; y que sean sujetos del periodo de prueba.
- b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la unidad de talento humano, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

De la unidad de talento humano de la institución:

- a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución la normativa de evaluación.
- b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad.
- c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos.
- d) Elaborar el acta de integración del comité de reclamos de la evaluación.
- e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al comité de reclamos de evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos.
- f) Convocar y asesorar al tribunal de reclamos de evaluación.
- g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en periodos.
- h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno
- i) Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema.
- j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación.

4.5. PRESUPUESTO

Para la implementación del modelo de gestión se requiere del siguiente presupuesto, el mismo en el que se contemplan los valores para cubrir el incremento de personal y los recursos materiales y tecnológicos necesarios para la implementación.

Tabla 21: Presupuesto ejecución del modelo de gestión.

PRESUPUESTO		
DETALLE	COSTO	PORCENTAJE
TALENTO HUMANO	128,136.24	85.72%
RECURSOS MATERIALES	3,840.00	2.57%
RECURSOS TECNOLÓGICOS	15,000.00	10.04%
IMPREVISTOS	2,500.00	1.67%
TOTAL	149,476.24	100.00%

Elaborado por: El Autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- ✓ La gestión del talento humano en el GAD de la Provincia de Orellana, no se enmarca a las actuales exigencias de la administración pública actual, su administración adolece de herramientas y procedimientos adecuados para el óptimo y acertado manejo del talento humano.
- ✓ La falta de un departamento de talento humano que materialice la implementación del sistema integrado de desarrollo del talento humano afecta al óptimo funcionamiento institucional, esto ha conllevado a que los colaboradores de la institución tengan un conocimiento limitado sobre los elementos que conforman la gestión de talento humano.
- ✓ La comunicación dentro de la institución no es adecuada la cual conlleva a la ineficiencia, desorden y conflictos internos, además no existe una motivación que permita que los colaboradores se empoderen de los procesos y ejerzan con entusiasmo y dedicación sus actividades y con ello aporten o contribuyan significativamente al logro o cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ El reclutamiento externo introduce nuevos talentos y con ello nuevas ideas y habilidades, las mismas que no son aprovechadas debido a la carencia de liderazgo, profesionalismo y buen manejo del talento humano.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda la implementación del modelo de gestión del talento humano en el GAD, de la Provincia de Orellana, por lo que la presente propuesta refleja ser una atractiva idea para mejorar el talento humano y productividad en la organización.
- ✓ El departamento de talento humano debe dejar la administración clásica, tradicional de los recursos humanos y empezar a administrar el talento humano de acuerdo a lo

moderno y contemporáneo, para poseer colaboradores eficaces y eficientes, un buen clima laboral y así lograr los objetivos organizacionales, obteniendo así un conjunto de beneficios a nivel de toda la organización.

- ✓ La institución debe mantener una buena comunicación tanto interna como externa ya que es un factor determinante en el éxito de la organización, además debe otorgarse reconocimientos por el buen desempeño laboral como estrategia de motivación; adicional a ello se debe capacitar a los colaboradores durante su vida laboral y profesional, ya que de esta depende poseer colaboradores actualizados con nuevos conocimientos, capaces y concientes de cumplir con las funciones encomendadas.

- ✓ Aplicar adecuadamente los procedimientos de reclutamiento y selección del personal y aprovechar con liderazgo y profesionalismo la introducción de nuevos talentos que ingresan con ideas y habilidades nuevas y renovadas energías.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

- ✓ Chiavenato, I. (2004). Intoduccion a la Teoría General de la Administración México: McGraw-Hill
- ✓ Chiavenato, I. (2009). Gestion de Talento Humano. México: McGraw-Hill
- ✓ Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill
- ✓ Hitt Michael, B. S. (2006). Administración. México: McGraw-Hill
- ✓ Múnch Galindo, L. (2007). Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación
- ✓ Robbins P., S., & Coulter, M. (2010). Administración. México: McGraw-Hill

PÁGINAS WEB:

- ✓ Definición ABC. (2007). Definición de Contratación. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php#ixzz3O9h0jUlo>
- ✓ Andragogy. (2012). Contratación e Inducción. Recuperado de http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00164/Temario/4.%20Contratacion%20e%20Induccion/Factor%20Humano%20I_04.pdf
- ✓ Davila & Davila. (2014). Departamento de Talento Humano. Recuperado de http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano_16.html
- ✓ En Colombia. (2014). Funciones del Departamento de Gestión Humana. Recuperado de <http://www.encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/funcionesdeldepartamentodegestionhumana/>
- ✓ Barreto, E. V. (2014). Importancia del Talento Humano en la Empresa de Hoy. Recuperado de <http://erikavivianabarreto.blogspot.com/>
- ✓ Fernández, C. E. (28 de 09 de 2012). Los Subsistemas de Recursos Humanos. Recuperado de Academia.edu de

http://www.academia.edu/6716217/Los_subistemas_de_Recursos_Humanos_RRH
H

- ✓ Jiménez, A. (12 de 12 de 2013). Diez Funciones del Departamento de Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/diez-funciones-del-departamento-recursos-humanos>
- ✓ Sonia. (26 de 12 de 2014). en Economía. Bolsa y Finanzas. Importancia del Departamento de Recursos Humanos. Recuperado, de <http://www.estartap.com/importancia-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- ✓ Suárez González, A. M. (25 de 05 de 2013). Academia.edu. El Departamento de Recursos Humanos. Recuperado, de http://www.academia.edu/7840285/El_departamento_de_recursos_humanos
- ✓ Thompson, I. (19 de 04 de 2012). Definición de Gestión. Recuperado de Gestión: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>
- ✓ Villavicencio. Concepto de Administración. Obtenido de <http://administracion1-administracion1.blogspot.com/2011/01/concepto-de-administracion-y.html>

ANEXOS



ANEXO N° 1. ENCUESTA

Cuestionario dirigido a los colaboradores, para obtener información confiable y útil acerca de la realidad de talento humano del GADPO y poder plantear un modelo de gestión de talento humano.

Instrucciones:

- ✓ Lea detenidamente la pregunta
- ✓ Marcar con una x la respuesta que crea conveniente.

1.- ¿Conoce usted si en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana (GADPO), existe el departamento de talento humano?

Si

No

2.- ¿Conoce cómo funciona el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

Si

No

3.- ¿Conoce si se aplica el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?

Si se aplica

No se aplica

No conoce

4.- El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano está formado por cinco subsistemas, marque con una x el subsistema que más domina.

Planificación de talento humano	<input type="checkbox"/>
Clasificación de puestos	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/>
Formación, capacitación y desarrollo	<input type="checkbox"/>
Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>
Todos	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Planificación de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

- Si se aplica
- No se aplica
- No conoce

6.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Clasificación de Puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

- Si se aplica
- No se aplica
- No conoce

7.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

- Si se aplica
- No se aplica
- No conoce

8.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.

- Si se aplica
- No se aplica
- No conoce

9.- ¿Usted cree que se aplique el subsistema de Evaluación del Desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana (GADPO)?.


- Si se aplica
- No se aplica
- No conoce

10.- ¿Cree usted que es necesario la creación de un modelo de gestión para el departamento de talento humano del GADPO?

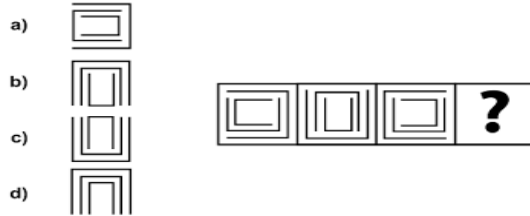
- Si
- No

ANEXO N° 2

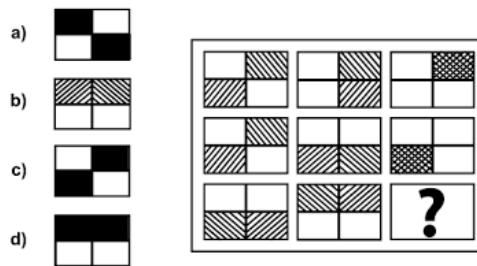
MODELO DE PRUEBAS PSICOMÉTRICO

	Modelo de prueba psicométrico
<p>1. Completar el número que completa la serie 2 3 7 13 27 ...</p> <p>2. Franklin quiere saber cuánto debe pagar por $\frac{3}{4}$ de metros de una tela fina, si el valor de 275 cm. es de \$ 272,25 dólares.</p> <p>a) \$ 74,25 b) \$ 90,00 c) \$ 70,25 d) \$ 64,75 e) NA.</p> <p>3. Se divide un número entre 7, obteniendo como residuo 2. Al dividir el mismo número entre 5, el residuo es uno, y el cociente aumenta en 5. Dicho número es:</p> <p>a) 76 b) 91 c) 86 d) 81 e) 96</p> <p>4. Poner el número que falta.</p> <p>3 6 6 4 9 12 2 3 ...</p> <p>5. Un trabajador recibe un aumento del 25% en su salario. Para recibir su antiguo salario, tendrían que descontarle el:</p> <p>a) 15% b) 17.5% c) 20% d) 22.5% e) 25%</p>	

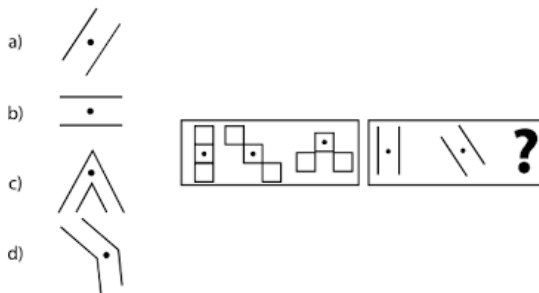
6. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



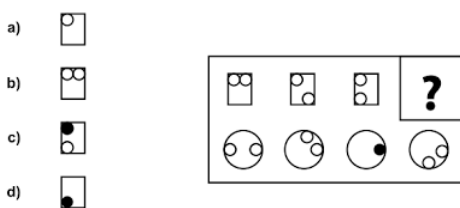
7. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



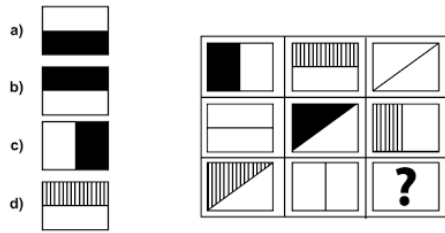
8. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



9. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



10. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



► Seleccione la palabra que de coherencia a la frase.

11. Un libro siempre tiene:

- a) pasta
- b) hojas
- c) palabras
- d) ideas
- e) índice

► En los siguientes reactivos, seleccione la opción que se asemeje al significado de la palabra en mayúscula.

12. CAUSAL

- a) visión
- b) espacio
- c) suerte
- d) motivo
- e) imprevisto

► Seleccione la opción que ordene todas las palabras en una oración con sentido lógico.

13 chicos/los/una/mariposa/atraparon/azul.

- a) Los chicos atraparon una mariposa azul.
- b) Una mariposa azul atrapada por los chicos
- c) Azul era la mariposa que atraparon los chicos
- d) Los chicos una mariposa azul atraparon

► En los siguientes reactivos, seleccione la opción que se asemeje al significado de la palabra en mayúscula.

14. ABSTRUSO

- a) indeseado
- b) ridículo
- c) prohibido
- d) molesto
- e) de difícil comprensión

► Seleccione la palabra que de coherencia a la frase.

15. Para que haya civilidad es necesario:

- a) sociabilidad
- b) aglomeración
- c) uniformidad
- d) diligencia
- e) espacio publico

Respuestas

Pregunta 1: 53

Pregunta 2: a

Pregunta 3: c

Pregunta 4: 2

Pregunta 5: c

Pregunta 6: d

Pregunta 7: b

Pregunta 8: c

Pregunta 9: a

Pregunta 10: b

Pregunta 11: d

Pregunta 12: d

Pregunta 13: a

Pregunta 14: e

Pregunta 15: a

Elaborado por: El Autor

ANEXO N° 3.

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

	Evaluación del entrevista	Nombre del candidato:									
		Puesto que se aspira:									
		Nombre del entrevistador:									
Factores		Puntaje									
Presencia		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento general del GADPO											
Facilidad de expresión											
Experiencia laboral											
Nivel de formación											
Confianza en sí mismo											
Objetivos personales y con la institución											
Puntualidad											
Respeto											
Calificación 9 A 10 = Excelente 7 A 8 = Sobresaliente 5, A 6= Aceptable 1 A 4= No Aceptable	Observación	Fecha:..... Firma de entrevistador.....									

Elaborado por: El autor