



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Trabajo de grado previo a la obtención del título de:**  
**INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

**Título del trabajo de graduación**  
**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO**  
**PROVINCIAL DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO**  
**INSTITUCIONAL 2013-2014.**

**AUTOR**

**VERÓNICA ELIZABETH MIRANDA ALMACHI**

**TUTOR**

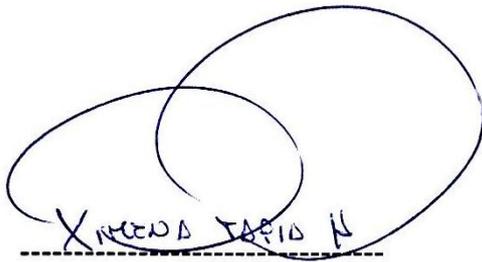
**Ec. XIMENA TAPIA**

**2016**

## INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborado por la señora Verónica Elizabeth Miranda Almachi, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluado por el Tribunal designado.

Riobamba, julio de 2016

A handwritten signature in black ink, consisting of two overlapping loops above the text "XIMENA TAPIA N". The signature is written on a horizontal dashed line.

Ec. Ximena Tapia

**TUTOR**

## CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO



Los miembros del Tribunal de Graduación de la tesis de título ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2014, presentado por Verónica Elizabeth Miranda Almachi y dirigida por la Ec. Ximena Tapia

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final de la tesis con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodio en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

**Para constancia de lo expuesto firman**

**Ing. Martha Romero**

**Presidente del Tribunal**

**Ing. Omar Negrete**

**Miembro del Tribunal**

**Eco. Ximena Tapia**

**Miembro del Tribunal**

## DERECHOS DE AUTOR

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: Verónica Elizabeth Miranda Almachi y Ec. Ximena Tapia, y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Verónica Elizabeth Miranda Almachi

**C.I: 0603618380**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

De manera especial a Natalia Cristina y Juan Francisco mis dos hermosos tesoros que son quienes día a día vivieron conmigo el proceso de esta gran etapa de mi vida y en la que ellos corroboraron para poder llegar a un feliz término y conclusión de mi carrera profesional.

**Verónica**

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a la Economista Ximena Tapia, tutora de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas por los y las maestros, con los que me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza en mí depositada.

Un agradecimiento muy especial merece la Universidad Nacional de Chimborazo quien me acogió para poder realizar mis estudios y poder concluir con mi carrera Universitaria, así también a la facultad de Ciencias Políticas y Administrativas en especial a la carrera de Ingeniería Comercial de la UFAP.

**Verónica Elizabeth Miranda Almachi**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	2
1 MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema .....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4 Justificación e importancia del problema.....	4
CAPÍTULO II.....	6
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Fundamentación teórica .....	6
2.1.1 Patronato Provincial de Chimborazo .....	7
2.1.1.1 Reseña Histórica.....	7
2.1.1.2 Misión.....	7

2.1.1.3	Visión .....	8
2.1.1.4	Objetivos estratégicos.....	8
2.1.1.5	Estructura orgánica.....	9
2.1.1.6	Servicios .....	10
2.1.1.7	Grupos prioritarios.....	11
2.1.2	Gestión del talento humano.....	12
2.1.2.1	Definición.....	12
2.1.2.2	Objetivos.....	13
2.1.2.3	Funciones.....	16
2.1.2.4	Ubicación del área de Talento Humano dentro de la institución.....	20
2.1.2.5	Estrategia de Talento Humano .....	20
2.1.2.6	Sistemas de la administración de talento humano .....	21
2.1.3	Desarrollo institucional .....	29
2.1.3.1	Definición.....	29
2.1.3.2	El cambio como parte del desarrollo institucional .....	30
2.1.3.3	Modelos de desarrollo institucional.....	32
2.1.3.4	Investigación del desarrollo institucional.....	35
2.1.4	Unidad hipotética .....	38
2.1.4.1	Hipótesis .....	38
2.1.4.2	Variables.....	38
2.1.4.3	Operacionalización de variables.....	39
3	MARCO METODOLÓGICO .....	41
3.1	Método .....	41
3.2	Diseño de la investigación. ....	41
3.3	Tipo de investigación .....	41
3.4	Población y muestra .....	42

3.4.1	Población.....	42
3.4.2	Muestra.....	42
3.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	42
3.5.1	Técnicas.....	42
3.5.2	Instrumentos.....	43
3.6	Técnicas para procesamiento e interpretación de datos .....	43
3.7	Procesamiento y discusión de resultados .....	43
3.7.1	Resultados de la encuesta.....	43
3.7.2	Resultados de la entrevista .....	63
3.7.3	Análisis de la gestión del talento humano en el Patronato Provincial de Chimborazo.....	66
3.8	Comprobación de la hipótesis .....	73
CAPÍTULO IV .....		76
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
4.1	Conclusiones .....	76
4.2	Recomendaciones.....	76
CAPÍTULO V.....		78
5	PROPUESTA.....	78
5.1	Tema.....	78
5.2	Introducción .....	78
5.3	Objetivo.....	79
5.4	Justificación.....	79
5.5	Desarrollo de la propuesta.....	79
5.5.1	Análisis y descripción de puestos .....	79
5.5.2	Atracción, selección e incorporación .....	83
5.5.2.1	Reclutamiento.....	84

5.5.2.2	Selección.....	86
5.5.2.3	Incorporación.....	87
5.5.3	Formación .....	89
5.5.4	Evaluación del desempeño .....	90
5.5.5	Desarrollo y planes de sucesión .....	92
5.5.6	Comportamiento institucional .....	92
5.6	Plan de capacitación para el talento humano del Patronato Provincial de Chimborazo.....	94
5.6.1	Introducción .....	94
5.6.2	Objetivos de capacitación .....	95
5.6.3	Estructura del plan.....	95
	BIBLIOGRAFÍA .....	99
	ANEXOS .....	101

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1: Proyectos del Patronato Provincial de Chimborazo.....	11
Tabla N° 2: Población.....	42
Tabla N° 3: Modalidad de trabajo.....	44
Tabla N° 4: Información sobre vacantes.....	45
Tabla N° 5: Proceso de selección .....	46
Tabla N° 6: Selección del personal.....	47
Tabla N° 7: Encargado del proceso de selección de personal .....	48
Tabla N° 8: Inducción para el personal .....	49
Tabla N° 9: Programa de Capacitación.....	50
Tabla N° 10: Frecuencia de participación en cursos de capacitación.....	51
Tabla N° 11: Contribución de la capacitación .....	52
Tabla N° 12: Título profesional acorde con su cargo .....	53
Tabla N° 13: Conocimiento de funciones y responsabilidades del cargo.....	54
Tabla N° 14: Recursos para el cumplimiento de funciones.....	55
Tabla N° 15: Cumplimiento de funciones .....	56
Tabla N° 16: Evaluación del desempeño.....	57
Tabla N° 17: Comunicación de resultados de la evaluación del desempeño.....	58
Tabla N° 18: Evidencias para la evaluación del desempeño .....	59
Tabla N° 19: Posibilidad de desarrollo profesional .....	60
Tabla N° 20: Satisfacción con la remuneración.....	61

Tabla N° 21: Clima laboral.....	62
Tabla N° 22: Análisis de la Gestión del Talento Humano.....	66
Tabla N° 23: Resumen respuestas encuesta y entrevista .....	73
Tabla N° 24: Formulario entrevista para análisis del puesto .....	81
Tabla N° 25: Formulario análisis de puestos .....	82
Tabla N° 26: Formulario descripción del puesto .....	83
Tabla N° 27: Actividades en el proceso de reclutamiento.....	84
Tabla N° 28: Formulario requerimiento de talento humano.....	85
Tabla N° 29: Actividades de selección .....	86
Tabla N° 30: Escalas para medir el potencial del candidato.....	87
Tabla N° 31: Actividades para la incorporación.....	88
Tabla N° 32: Actividades de formación .....	89
Tabla N° 33: Actividades de evaluación del desempeño.....	91
Tabla N° 34: Actividades de desarrollo y planes de sucesión .....	92
Tabla N° 35: Actividades de comportamiento institucional .....	93
Tabla N° 36: Estructura del plan de capacitación.....	96
Tabla N° 37: Plan de capacitación.....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural del Patronato Provincial del GADPCH.....	9
Gráfico N° 2: Medios para la eficacia organizacional.....	14
Gráfico N° 3: Objetivos del Talento Humano .....	16
Gráfico N° 4: Flujo sobre la determinación de necesidad de recursos humanos.....	17
Gráfico N° 5: Actividades principales de la Gestión del Talento Humano .....	18
Gráfico N° 6: Sistemas de la administración del talento humano .....	21
Gráfico N° 7: Programa de Desarrollo Institucional .....	31
Gráfico N° 8: Modelos de Desarrollo Organizacional.....	33
Gráfico N° 9: Objetivos a obtener con el cambio.....	33
Gráfico N° 10: Modelo cíclico del Desarrollo institucional .....	36
Gráfico N° 11: Modalidad de trabajo .....	44
Gráfico N° 12: Información sobre vacantes .....	45
Gráfico N° 13: Proceso de selección .....	46
Gráfico N° 14: Selección del personal.....	47
Gráfico N° 15: Encargado del proceso de selección de personal .....	48
Gráfico N° 16: Inducción para el personal .....	49
Gráfico N° 17: Frecuencia de participación en cursos de capacitación.....	51
Gráfico N° 18: Título profesional acorde con su cargo .....	53
Gráfico N° 19: Conocimiento de funciones y responsabilidades del cargo .....	54
Gráfico N° 20: Comunicación de resultados de la evaluación del desempeño .....	58

Gráfico N° 21: Posibilidad de desarrollo profesional .....	60
Gráfico N° 22: Satisfacción con la remuneración .....	61
Gráfico N° 23: Clima laboral.....	62
Gráfico N° 24: Estrategias para reducir brechas en capacitación .....	90

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación tuvo como principal propósito analizar la gestión del talento humano en el Patronato Provincial de Chimborazo y cómo incide en el desarrollo institucional durante los períodos 2013-2014. Se inició con la inclusión de aspectos generales de la institución especificando sus características más relevantes, para luego proceder con la fundamentación teórica de las variables de estudio. Se utilizó el método hipotético deductivo al establecerse una hipótesis sujeta a comprobación desde una perspectiva general para inferir resultados en la situación del talento humano en la institución. El diseño de la investigación fue documental pues se requirió de fuentes bibliográficas para enlazarlos con los aspectos externos e internos que se desarrollan en el Patronato. Toda la información se obtuvo directamente de la población investigada en el sitio donde realizan sus actividades. Los resultados obtenidos a través de técnicas de recolección como la encuesta y la entrevista se exhiben en cuadros y gráficos estadísticos que son analizados e interpretados comparándolos con el marco teórico. Las conclusiones hacen alusión a los objetivos propuestos y de ellas partieron las recomendaciones, que se orientan a que los encargados de la gestión del talento humano optimicen a las personas y se aporte al desarrollo institucional. Finalmente se propone un plan de mejoramiento para la gestión del talento humano, dentro del cual se especifican los propósitos de cada subsistema y los formularios a utilizar, así como un plan de capacitación para los servidores de la institución.



## ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the management of human talent in the Provincial Board of Chimborazo and how this affects the institutional development during the 2013-2014. It started with the inclusion of General aspects of the institution by specifying their most relevant characteristics, then proceed with the theoretical foundation of the study variables. The hypothetical deductive method was used in establishing a hypothesis subject to verification from a general perspective to infer results in the situation of the human talent in the institution. The research designed was documentary bibliographic sources was required to link them with the internal and external aspects taking place in the Board. Information was obtained directly from the population at the site where they do their activities. The results obtained through collection techniques such as survey and interview techniques are displayed in tables and graphs statistics that they are analyzed and interpreted by comparing them with the theoretical framework. The conclusions refer to the proposed objectives and of these departed the recommendations, which are aimed at those responsible for the management of human talent to optimize people and contribute to the institutional development. An improvement plan for the management of human talent is finally proposed.



Reviewed by: Dra. Silvana Chariguamán R.

DOCENTE



## INTRODUCCIÓN

El talento humano es uno de los recursos más importantes que una organización posee porque de su calidad depende el logro de los objetivos que las instituciones esperan alcanzar. La gestión del talento humano comprende un conjunto de procesos y subprocesos que se adaptan al tamaño de las instituciones, pero que al cumplirse aportan a que el desarrollo interno sea eficiente y eficaz.

La investigación ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2014, se desarrolló en cinco capítulos, como se indica a continuación:

El capítulo I, MARCO REFERENCIAL, se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos de investigación y la justificación del estudio.

El capítulo II, MARCO TEÓRICO, inicia con las generalidades de la institución, para luego proceder con aspectos teóricos relativos a la gestión del talento humano y el desarrollo institucional; se incluye la hipótesis y variables de estudio.

El capítulo III, MARCO METODOLÓGICO, detalla el método científico, el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, así como las técnicas y herramientas utilizadas para la obtención de información, junto con el análisis de los resultados obtenidos y la comprobación de la hipótesis.

En el capítulo IV, se presentan las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES obtenidas.

El capítulo V, contiene la PROPUESTA “Plan de mejoramiento para la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial de Chimborazo”.

## CAPÍTULO I

### 1 MARCO REFERENCIAL

#### 1.1 Planteamiento del problema

El talento humano comprende el conjunto de personas que sometidas a procesos de reclutamiento y selección han pasado a ser colaboradores en una entidad con el propósito de apoyar el cumplimiento de sus objetivos, sin importar el carácter público o privado de la misma.

El Patronato Provincial de Chimborazo es una dependencia del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo que tiene a su cargo tres unidades operativas: Gestión de la Salud, Gestión Social en Educación, y Servicios de Atención a Grupos Prioritarios.

Dentro de la institución, el talento humano se encuentra dividido en dos grupos: personal que labora con partida directa del GAD Provincial de Chimborazo; y, personal con contrato ocasional. En el 2013 el total de contratados fue de 202 personas, incrementándose a 232 en el 2014.

El reclutamiento del personal se lo realiza con el subsistema de selección de personal establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, sin embargo de ello, los procesos presentan falencias en la verificación de los documentos presentados por los candidatos preseleccionados, razón por la cual se ha contratado a personas con títulos no legalizados. Según el Jefe de personal del Patronato, en 2013 el 7% de personas contratadas (15) no contaba con títulos legalizados, reduciéndose al 4% (10) para el 2014. Esto ha ocasionado problemas internos y externos, especialmente en aquellos puestos de relevancia dentro del Patronato, pues sus decisiones pasaron a no tener validez.

Como la contratación al personal, para las unidades de los proyectos del Patronato, se realiza en una misma época, los procesos de inducción son generales. Los jefes inmediatos brindan una información general de lo que los nuevos funcionarios van a realizar dentro de la institución. No se toma en cuenta que el ser seleccionado no incluye, necesariamente, el conocimiento pleno de las actividades que debe desarrollar

dentro de su puesto. El personal contratado de manera ocasional representa el 86% del total de empleados, este recibe una inducción sin tomarse en cuenta las áreas donde cumplirá sus funciones. Este proceso de inducción afecta el desempeño futuro de las personas, sobre todo si se considera que no todos están empeñados en aprender por su cuenta a fin de rendir al cien por ciento. Los nuevos empleados en ocasiones ni siquiera son presentados al resto del personal.

Otro problema, se encuentra en las relaciones entre empleados. Las preferencias para el personal con nombramiento son notorias en la atención interna, tanto en la eficiencia de la entrega de información y documentos como en el trato brindado. Este clima afecta el desempeño de las funciones de los funcionarios que laboran bajo contrato, porque no pueden desarrollar sus actividades oportunamente.

La capacitación al personal está programada, pero no todo el personal tiene acceso a ella ocasionando descontento entre quienes no han sido beneficiados con los cursos, principalmente si esta se considera valiosa para alcanzar eficiencia en sus funciones. Entre los años 2013 y 2014, de los empleados con nombramiento, el 55% acudió a eventos de capacitación, en su mayoría del departamento financiero. En cuanto al personal contratado, la capacitación fue acorde a sus unidades de trabajo, sin embargo fue receptada sólo por el 83%.

En el Patronato del GADPCH el desempeño es evaluado en tres instancias: calificación del jefe inmediato superior, calificación de funciones y prueba de conocimientos. Los parámetros se encuentran definidos y se aplican indistintamente por el personal de Talento Humano. El problema se observa cuando los resultados de la evaluación no son comunicados oportunamente, entonces el personal se encuentra en un estado de ansiedad; sin embargo, cuando se termina un contrato se pone como antecedente no haber alcanzado un rango óptimo en la evaluación.

Esta problemática, afecta el desarrollo institucional, porque no se tiene las garantías de una gestión de talento humano eficiente.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo incide la gestión del talento humano del Patronato Provincial de Chimborazo en el desarrollo institucional 2013-2014?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar cómo la gestión del talento humano del Patronato Provincial de Chimborazo incide en el desarrollo institucional 2013-2014.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la gestión del talento humano en el Patronato Provincial de Chimborazo.
- Establecer el nivel de desarrollo institución alcanzado por el Patronato Provincial de Chimborazo.
- Elaborar un plan de mejoramiento para la gestión del talento humano.

### **1.4 Justificación e importancia del problema**

Las empresas, independientemente de su carácter público o privado, tienen como principal recurso a las personas, que con su trabajo, físico y/o intelectual, generan riqueza y aportan al crecimiento de las organizaciones.

Cada empresa debe incluir dentro de su personal, talento humano acorde a su actividad y a sus necesidades, por tanto debe planificar procesos de gestión adecuados y efectivos tanto para captar el recurso humano como para seleccionarlo y desarrollarlo, con la finalidad última de mantenerlo activo y productivo dentro de la empresa.

Con la finalidad de aportar a la implantación de una eficiente gestión del talento humano, la investigación se orienta a profundizar en la problemática actual que tiene el Patronato Provincial de Chimborazo en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal que en él labora, bajo las modalidades de nombramiento y contrato ocasional, y como la situación actual afecta al desarrollo de la institución.

Al detectar las falencias en la gestión será posible establecer sus causas, que se tomarán de punto de partida para establecer correctivos que garanticen mejoras en los procesos, con la finalidad última de beneficiar al personal que ingrese al Patronato, pues los

cambios se orientarán a garantizar una correcta inducción, capacitación y desarrollo profesional.

Aun cuando la política gubernamental de contratación establece que la inclusión del personal a contrato será por un tiempo máximo de dos años, cuando las personas responden favorablemente, tienen la oportunidad de renovar sus contratos. Esto será posible si su interés por crecer internamente está a la par con las oportunidades que dentro de la institución se brinden de manera hegemónica. La institución será, al final, la beneficiada porque la rotación del personal será mínima, el desempeño del personal será más eficiente al igual que su nivel de productividad.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Fundamentación teórica

La gestión del talento humano “es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”. (Chiavenato, 2009)

El talento humano constituye el elemento esencial de las empresas porque es el responsable de utilizar los recursos financieros, materiales y tecnológicos, para alcanzar los objetivos de la entidad lo que a su vez repercute en el nivel de desarrollo de una organización. En cada organización los procesos de talento humano se aplican de acuerdo con su actividad, tamaño y necesidades, por eso es pertinente conocer con claridad sus objetivos.

Una institución, según Castoriadis (1998), es “lo que mantiene unida a la sociedad”. Habitualmente se entiende por institución cualquier organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos.

La institución es la forma en que se relacionan los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando el mayor beneficio para el grupo. El beneficio de la institución es mayor cuanto más eficiencia genere en la economía y más minimice los costes de transacción y de información. Eso será más posible cuanto más experiencia posean los agentes que participen de dicha institución, más sencillas sean las reglas y menor sea el número de individuos que las tienen que ejecutar. (Miró, 2014)

Las acciones de las instituciones se orientan a su desarrollo a través del cumplimiento de sus objetivos. El desarrollo es “el criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas”. (Rosemberg, 2013)

“El desarrollo institucional es la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala”. (Davies, 2006)

Dentro de una institución, su desarrollo es un proceso planificado de reeducación y formación, diseñado por personal administrativo para facilitar la adaptación a las exigencias provenientes del entorno. El grado de desarrollo que se alcance, por tanto, es el resultado de la aplicación de métodos, procedimientos y técnicas que previo estudio, se aplican para el cumplimiento de las actividades, logrando la satisfacción de los colaboradores y de los beneficiarios de los servicios.

Desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento, que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Estas dinámicas, no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas y operacionalizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o estados impuestos externa o unilateralmente. (Cárdenas, 2015)

El desarrollo institucional es el mayor objetivo de una organización, porque todas las actividades que se ejecutan se orientan a obtener crecimiento permanente, satisfacción de las necesidades internas y externas y el reconocimiento de la gestión.

## **2.1.1 Patronato Provincial de Chimborazo**

### **2.1.1.1 Reseña Histórica**

El Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, organización sin fines de lucro, adscrita al Gobierno Provincial de Chimborazo, fue creado el 15 de Enero de 1997, cuyo mandato es realizar apoyo social para solucionar los problemas de la población de la provincia de Chimborazo en las áreas de salud, educación, atención prioritaria, servicios básicos, producción, entre otros. (Patronato del GAD Provincial de Chimborazo, 2015)

### **2.1.1.2 Misión**

Liderar un proceso de participación y responsabilidad social con todos los sectores reconocidos como grupos de atención prioritaria; cambiando el sistema tradicional del clientelismo y la dependencia, hacia una institución dinámica, participativa e innovadora, garantizando el derecho al *sumak kawsay*. (Patronato del GAD Provincial de Chimborazo, 2015).

### **2.1.1.3 Visión**

El Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo, con su activa gestión hasta el año 2016, habrá logrado desarrollar en la sociedad provincial el sentido de corresponsabilidad social, fomentando los principios de participación, equidad, justicia social, identidad, para lograr que la minga por Chimborazo promueva el desarrollo solidario. (Patronato del GAD Provincial de Chimborazo, 2015).

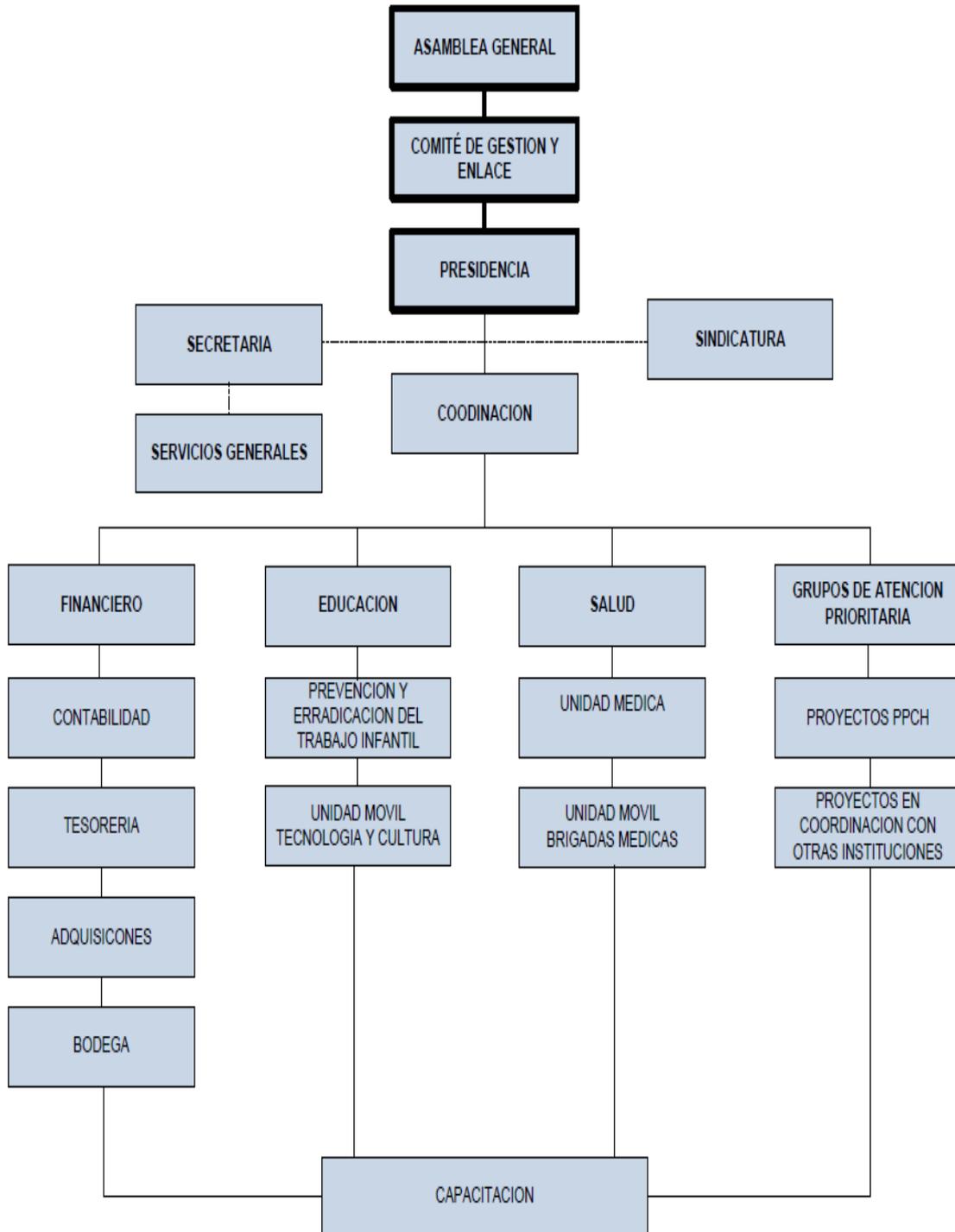
### **2.1.1.4 Objetivos estratégicos**

El Patronato del GAD Provincial de Chimborazo (2015) dispone de objetivos estratégicos a largo plazo los cuales son:

- Fomentar los derechos de Grupos de Atención Prioritaria de la construcción de un sistema de valores.
- Coordinar acciones y propuestas con organismos e instituciones que permitan ampliar coberturas y optimizar recursos.
- Ejecutar campañas de atención médica preventiva y curativa para grupos vulnerables.
- Generar y promover políticas sociales.

### 2.1.1.5 Estructura orgánica

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural del Patronato Provincial del GADPCH



Fuente: Patronato Provincial del GADPCH

Elaborado por: Unidad Técnica del Patronato Provincial del GADPCH

### 2.1.1.6 Servicios

El Patronato Provincial del GADPCH con el afán de trabajo para el desarrollo humano de la población de la Provincia de Chimborazo en el contexto del Plan Nacional del Buen Vivir, ejecutando la parte social del GADPCH priorizando los sectores vulnerables a través de la gestión, coordinación y ejecución de servicios y proyectos sociales y de salud de manera solidaria, transparente y de calidad. (Patronato del GAD Provincial de Chimborazo, 2015)

La responsable general del cumplimiento de los proyectos es la Lic. María Narcisca Curicama, Presidenta del Patronato Provincial de Chimborazo quien, con el apoyo de sus colaboradores, busca alcanzar los objetivos de cada uno de ellos.

Los proyectos que competen al Patronato son:

- Unidad Médica.- Su principal objetivo es apoyar en prevención, diagnóstico y tratamiento a la población chimboracense especialmente de los grupos de atención prioritaria: niños, discapacitados y adultos mayores.
- Centros Infantiles del Buen Vivir.- Es un proyecto que se desarrolla en conjunto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social para garantizar la calidad de los servicios de desarrollo infantil.
- Proyecto Social con Fundación Telefónica Movistar.- Convenio celebrado para apoyar los procesos de educación no formal, con la entrega de herramientas que permite el crecimiento personal, de la población participante.
- Grupo de Atención Prioritaria PPCH y Trabajo Social

Los responsables de los proyectos coordinan actividades con los técnicos para monitorear el alcance de las metas propuestas y aplicando correctivos en el caso de presentarse desviaciones durante el cumplimiento de las actividades inherentes a cada uno de los proyectos.

En la siguiente tabla se indica el nombre del proyecto, el personal responsable y los servicios de cada uno de ellos.

Tabla N° 1: Proyectos del Patronato Provincial de Chimborazo

PROYECTO	RESPONSABLE	SERVICIOS
<b>Unidad Médica</b>	Lic. Sonia Merino	Medicina General, Odontología, Psicología, Obstétrica, Laboratorio, Fisioterapia, Estimulación Temprana, Acondicionamiento Físico de Salud, Electrocardiograma, Audiometría y Trabajo Social
<b>Centros infantiles del Buen Vivir (CBVs)</b>	Lic. Héctor Endara	Cuidado diario y orientación a las familias de los niños/as de 12 a 36 meses en los CIBV, salud a través de las brigadas médicas del Patronato Provincial del GADCH en coordinación con los centros y sub centros de salud, nutrición sana mediante la preparación de alimentos balanceados proporcionados en cuatro momentos: desayuno-refrigerio, almuerzo-refrigerio; entrega de material de aseo y material didáctico
<b>Proyecto Social con Fundación Telefónica Movistar</b>	Ing. José Luis Chapalbay Lic. Guido Cardozo	Con la participación de 7812 Niños, Niñas y Adolescentes, en los 10 cantones de la provincia, Fundación Telefónica Movistar en alianza con el Patronato del GADPCH, mantienen un convenio para la ejecución del Proyecto Social mediante: Talleres de capacitación para el desarrollo de las competencias para la vida, trabajo en equipo, liderazgo y responsabilidad, creatividad e innovación, actividades alternativas excursiones comunitarias, escuela de liderazgo, Atención Médica y Odontológica a los participantes del proyecto
<b>Grupos de Atención Prioritaria PPCH y Trabajo Social</b>	Lic. Edison Paredes Dra. Carmita Domínguez	Fortalecimiento Socioeconómico de las Familias de Niños, Niñas y Adolescentes en situación de Riesgo para Erradicar el Trabajo Infantil a través de implementación de unidades de producción agropecuarias. Operaciones reconstructivas, entrega de medicación y ayudas técnicas a las personas de grupos de atención prioritaria

Fuente: Patronato Provincial del GADPCH  
Elaborado por: Verónica Miranda

### 2.1.1.7 Grupos prioritarios

Con el objetivo de apoyar a las personas más necesitadas, en alianza con los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales, cantonales, líderes comunitarios, organizaciones de la sociedad civil y con el apoyo técnico del Patronato Provincial de Chimborazo, se impulsa la ejecución de emprendimientos productivos para los Grupos

de Atención Prioritaria, apoyo a las personas con capacidades especiales, privadas de libertad y adulto mayor de los 10 cantones de la provincia de Chimborazo.

Se ejecutan Brigadas Médicas en las comunidades de los diez cantones de la provincia de Chimborazo con atención en salud preventiva, desparasitación, dotación de vitaminas y entrega de medicamentos gratuito, además se cuenta con el servicio de ambulancia.

En cooperación con el gobierno de Korea del Sur, el Patronato Provincial del GADPCH cuenta con la unidad móvil de Salud, dotada de equipos de última tecnología que brinda servicios en medicina general, odontología, electro cardiograma y osteoporosis con atención de calidez y calidad.

Con el objetivo de prevenir y mantener un cuerpo saludable el Patronato Provincial del GADPCH, pone al servicio de toda la comunidad chimboracense el gimnasio equipado en un ambiente acogedor y amplio. (Patronato del GAD Provincial de Chimborazo, 2015)

## **2.1.2 Gestión del talento humano**

### **2.1.2.1 Definición**

La globalización de la economía e información han influenciado en la sociedad y por lo tanto en las empresas e instituciones sean públicas o privadas y a las personas dentro de éstas. Al área de Recursos Humanos ahora se la denomina Capital Humano o Talento Humano, porque la atención se trasladó del capital a las personas, y del conocimiento de las personas se convirtió en un valor agregado para las empresas e instituciones. Por ello, independientemente del nombre que se le asigne, cuando se refiere a Gestión del Talento Humano, se está tratando de la administración de recursos humanos, como manejo integral de las personas dentro de una institución.

Los recursos humanos son las personas que le aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarla al logro de sus objetivos. Constituyen el corazón de la organización, pues lo que da vida a la empresa, propone y brinda las herramientas necesarias para su formación. (Anzola, 2010)

En cambio Chiavenato (2009) define: que la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Entonces:

- Los recursos humanos son la parte más importante de la organización.
- Las actividades que realizan las personas son las que llevan al éxito o fracaso.
- Las personas de RRHH son administradoras de personas.
- Se necesita conocer y comprender el comportamiento humano.
- Se requiere conocimiento sobre los subsistemas de recursos humanos.

### **2.1.2.2 Objetivos**

Dentro de cualquier contexto, el hombre siempre establece objetivos con el propósito de obtener resultados. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. (Bustos, 2003, pág. 24).

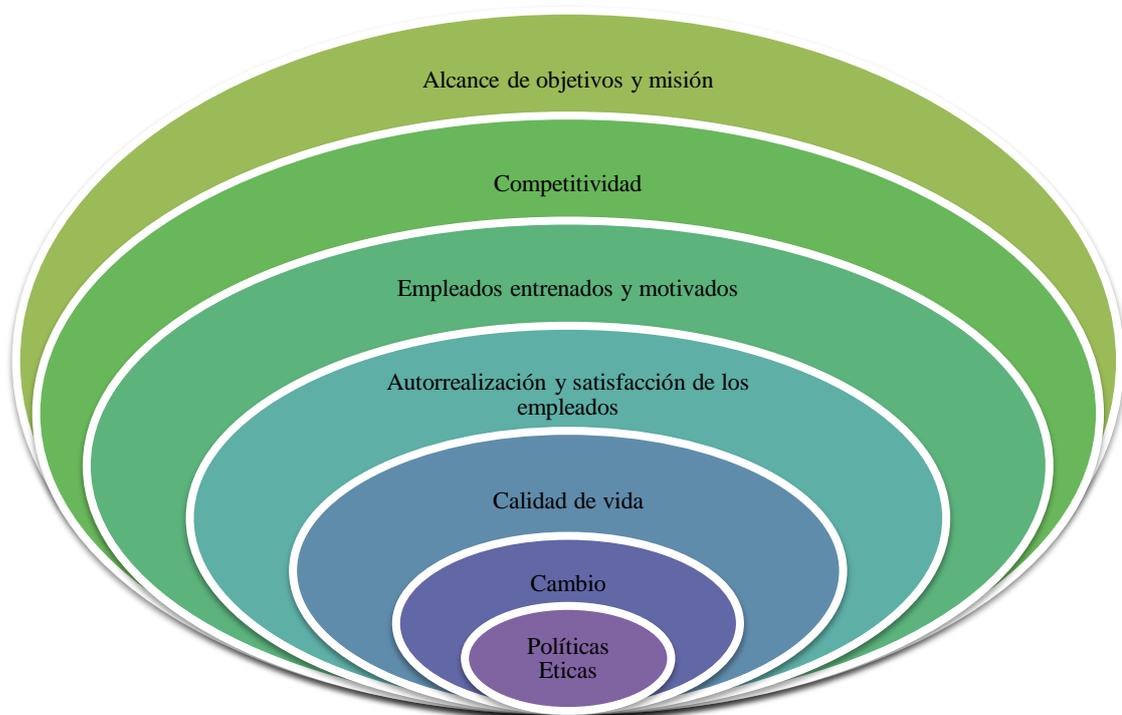
De acuerdo a Fell (2008, pág.34) la gestión del talento humano tiene como objetivos:

- Regular de manera justa y técnica las relaciones de trabajo en una organización.
- Elevar la productividad del personal, promover eficacia y eficiencia.
- Proporcionar una fuerza laboral eficiente para alcanzar planes y objetivos de la organización.
- Satisfacer requisitos de bienestar de los trabajadores.
- Facilitar el rendimiento organizacional.
- Resolver los problemas que se susciten.

Al referirse a los objetivos, Chiavenato (2009) considera que “las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate”.

Para alcanzar los objetivos se requiere la utilización de diferentes medios, es decir, instrumentos que permitan alcanzar un determinado fin. Dentro del contexto de la Gestión del Talento Humano los medios utilizados son:

**Gráfico N° 2: Medios para la eficacia organizacional**



**Fuente:** Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.  
**Elaborado por:** Verónica Miranda

En cuanto al autor Chiavenato (2009) describe a cada uno de los medios para la eficacia organizacional como:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de Recursos Humanos (RH) sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la Administración de Recursos Humanos (ARH), cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la

motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Estos objetivos de la Gestión de Talento Humano si se llevan a la práctica, inciden positivamente en el desarrollo institucional pues se evita reclutar y seleccionar a la persona equivocada, tener alta rotación, empleados insatisfechos especialmente por los salarios que perciben, capacitación, etc.

En el siguiente gráfico se resume el objetivo de talento humano:

Gráfico N° 3: Objetivos del Talento Humano



Fuente: Chiavenato (2009) Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.  
Elaborado por: Verónica Miranda

### 2.1.2.3 Funciones

La fijación de las políticas de personal es uno de las principales actividades de la gestión del talento humano por constituirse en el eje del trabajo organizacional hacia la consecución de los programas y presupuestos.

Reyes (1991) menciona que “las políticas de personal tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demás políticas” de la empresa para el desarrollo correcto del resto de actividades de la empresa.

La planificación del talento humano, es el proceso en el que los que toman decisiones clarifican el propósito central de la organización, selecciona objetivos a cumplir, identifican puntos fuertes y débiles, analizan los futuros riesgos y oportunidades, comparan esos riesgos con los puntos fuertes y débiles, deciden una estrategia a largo plazo, implantan la estrategia y la evalúan.

La planificación estratégica posee tres niveles de planificación:

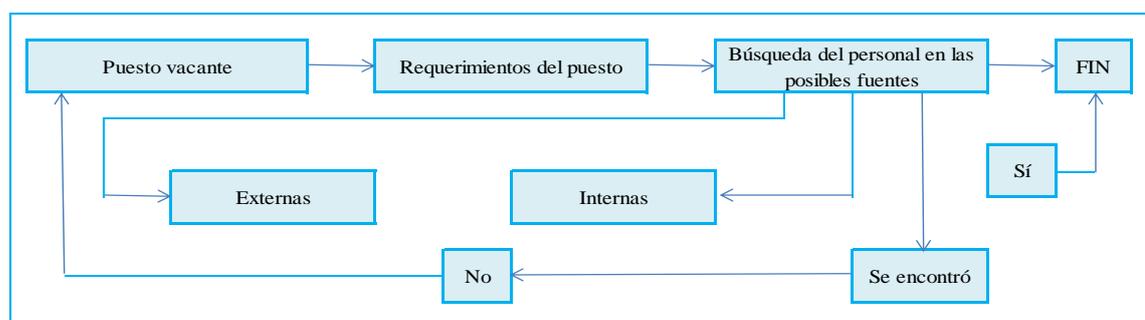
- Global o estratégico: define el propósito esencial de toda organización,
- Táctico o de coordinación: planes que cada organización concreta
- Estrategia funcional de cada unidad: para servir al plan de coordinación.

La planificación es un proceso continuo, sujeto a adaptación y cambios. A través de la planificación, la gestión del talento humano opera el número y tipo de gente adecuado que está disponible para realizar las actuaciones que resultarán del máximo aprovechamiento para la organización.

Según Chiavenato (2009) considera que la meta de la Administración del Talento Humano es reunir y desarrollar a los hombres y mujeres que integran la empresa, la planeación estratégica del Talento Humano se orienta a cubrir las siguientes necesidades:

- Evaluar los recursos humanos actuales
- Proyectar los requerimientos laborales futuros
- Asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten.

**Gráfico N° 4: Flujo sobre la determinación de necesidad de recursos humanos**

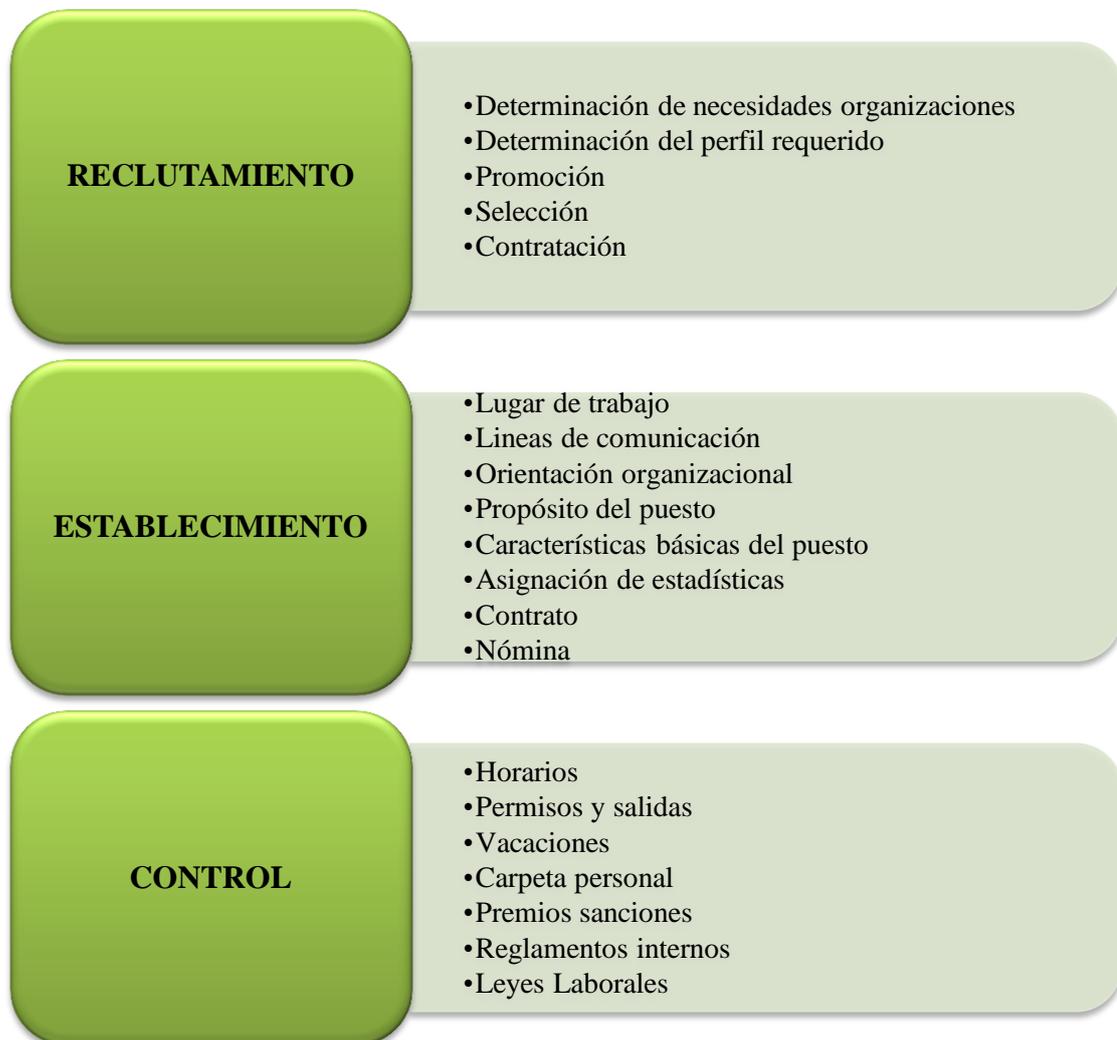


**Fuente:** Anzola (2010) *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.  
**Elaborado por:** Verónica Miranda.

Alles (2009) hace referencia que partiendo de la planificación, la gestión del talento humano, implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de la relación laboral como es:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades
- Desarrollar sus carreras, evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.

**Gráfico N° 5: Actividades principales de la Gestión del Talento Humano**





#### **2.1.2.4 Ubicación del área de Talento Humano dentro de la institución**

Permite conocer cómo piensa la organización respecto a sus propios recursos humanos. Si tiene un jefe de personal que reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa sólo se ocupa de liquidar sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa. Si, por el contrario, tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida a sus recursos humanos. (Alles, 2009)

Es importante mencionar que cada empresa, organización o institución debe tener una estructura acorde a su actividad, tamaño, etc., pero siempre el área de recursos humanos tendrá su lugar y deberá cumplir las funciones que tiene a su cargo.

#### **2.1.2.5 Estrategia de Talento Humano**

La estrategia de Talento Humano, será pertinente, siempre y cuando esté en la línea de la estrategia general de la institución para que ésta se convierta en la prioridad del área de Talento Humano.

Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo rol del jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. (Alles, 2009)

Como se puede observar, desde el punto de vista de la estrategia, el área de recursos humanos cambió su esencia, de ser un área encargada del manejo de la nómina y vigilancia del personal, casi exclusivamente; a ser un área profesional y no improvisada, que provee a la organización empleados competentes, que se miden en resultados financieros, que crean valor y compromiso.

En resumen, desde el punto de vista de la estrategia, el área de Talento Humano deberá:

- Asegurarse de que todo el personal contribuya al logro de metas de la organización con un máximo de eficiencia.
- Hacer que la planificación se convierta en una realidad.

- Establecer la organización (personas) que hará que la planificación se convierta en una realidad.

Y, el responsable del área de Talento Humano deberá cumplir las siguientes competencias:

- **Dominio del negocio.-** Los profesionales de recursos humanos deben conocer a fondo el negocio de la empresa, organización o institución.
- **Dominio de los recursos humanos.-** Los profesionales de recursos son expertos en las áreas del comportamiento, definición de puestos, desarrollo, evaluación, premios e incentivos, integración de equipos y equipos.
- **Dominio de la innovación y el cambio.-** Los profesionales de recursos humanos deben poder administrar procesos de cambio de modo que las actividades de recursos humanos se fusionen eficazmente con las necesidades administrativas de la organización.

### 2.1.2.6 Sistemas de la administración de talento humano

La administración del talento humano contempla varios subsistemas, como se presentan en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 6: Sistemas de la administración del talento humano**



Fuente: Alles (2009) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.  
Elaborado por: Verónica Miranda

### 2.1.2.6.1 Análisis y descripción de puestos

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas pueden contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de recursos humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados. (Alles, 2009).

El resultado del análisis y descripción de puestos, es la base para que se puedan aplicar correctamente los subsistemas de talento humano, como son: atracción, selección e incorporación; desarrollo y planes de sucesión; formación; evaluación del desempeño; y, remuneraciones y beneficios.

En resumen:

- **Análisis y descripción de puestos.-** Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.
- **Valoración de puestos.-** Es el proceso mediante el cual se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Trabajo. Se cuantificarán los criterios de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneración mensual unificadas.
- **Estructuras de puestos.-** Es la conformación lógica y sistemática, que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante, que constituyen los grupos ocupacionales, cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad en la aplicación de la política remunerativa.

### **2.1.2.6.2 Atracción, selección e incorporación**

En recursos humanos, se habla de atraer, porque las organizaciones necesitan contar con los mejores candidatos que cumplan con el perfil requerido y no solo con candidatos que estén interesados en trabajar.

El reclutamiento es el proceso de identificar a un grupo de candidatos de los cuales se seleccionará a uno de ellos. En un buen proceso de selección, se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. (Alles, 2009).

### **2.1.2.6.3 Desarrollo y planes de sucesión**

Según Alles (2009) señala que “El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la organización.

La función del área de recursos humanos, respecto del desarrollo de personas se puede sintetizar en la realización de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos, a saber:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en sus carreras. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos y competencias.
- A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimiento como en aspectos más tangibles, como las actitudes y los valores. En nuestra metodología, esto se verifica a través de la gestión por competencias.
- Tener en cuenta:
  - ▶ Los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones.
  - ▶ La evaluación de los superiores a través de las evaluaciones de desempeño.
  - ▶ La evaluación del entorno, a través de evaluaciones 360 0 180 grados según sea el caso.
  - ▶ Las necesidades organizaciones en función de los planes estratégicos”.

#### **2.1.2.6.4 Formación y capacitación**

La capacitación y formación están enfocadas a que un empleado tenga la mayor aptitud para desempeñarse en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. (Alles, 2009)

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el de plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Para la autora Alles (2009) la función de formación enfrenta los siguientes desafíos:

- Promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.
- Innovar en materia de formación. Las viejas recetas pueden ser válidas en algunos casos y en otros se deberá ser permeable a los nuevos descubrimientos científicos.
- Desarrollar competencias que faciliten el trabajo, así como el aprendizaje en entornos virtuales.

Los programas generales de entrenamiento y capacitación deben concordar con la planeación estratégica de la empresa incluyéndose personal competente para que actúe internamente. Como parte de estos programas, los planes anuales, tanto generales como específicos deben ser consolidados por la respectiva dependencia de Talento Humano.

Para Bohlander (2004), los beneficios de la capacitación se pueden analizar en tres aspectos:

##### **a) Beneficios para las organizaciones:**

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza

- Mejora la relación jefes-subordinados
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

**b) Para las personas que impactan favorablemente en la organización:**

- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

**c) Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### **2.1.2.6.5 Evaluación del desempeño**

En la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) del Ecuador manifiesta que “la Evaluación del Desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto”.

También se considera a la evaluación del desempeño como un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas, en primer lugar con la descripción de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo y, se definieron los objetivos a alcanzar en el año. (Alles, 2009).

Por lo tanto la evaluación del desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Su propósito principal es que el empleado obtenga retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades. Quienes tienen a su cargo a otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones correctivas a aplicarse, de ser necesario.

Muchas organizaciones se encuentran ante diferentes sistemas de evaluación, acordes con los cambios tecnológicos y filosóficos de cada una de ellas.

Entre ellos se encuentran el sistema Cliente evaluando y el EPOVE.

#### **a) Cliente evaluando**

Se aplica la evaluación entre clientes internos y clientes externos. Su objetivo es medir:

- ▶ Calidad
- ▶ Servicio
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Capacidad o calidad de liderazgo
- ▶ Procesos
- ▶ Valores

- ▶ Productividad
- ▶ Actitud que demuestra el empleado para con el cliente y el trabajo
- ▶ Utilización correcta del tiempo
- ▶ Creatividad e innovación
- ▶ Permeabilidad al cambio

## **b) Evaluación por procesos, objetivos y valores en equipo EPOVE**

Es un proceso directivo en el cual el líder o superior, el liderado o subordinado y los equipos de trabajo, ejecutan sus roles con una definición clara de los objetivos y planes de acción e identifican en forma conjunta los áreas principales de responsabilidad de cada equipo y persona en función de los planes, procesos, valores y resultados que se esperan alcanzar. Permite, facilita y logra instituir el autocontrol tanto en los equipos de trabajo como en cada una de las personas y viabiliza la comunicación bilateral haciendo que el liderazgo se vuelva objetivo, práctico y sencillo. (Villacís, 2004)

Los resultados de la evaluación del desempeño se relacionan con otros subsistemas: remuneraciones y beneficios y con los subsistemas vinculados con el desarrollo de personas: desarrollo y planes de sucesión y capacitación y formación. (Alles, 2009)

En el ámbito público, la evaluación del desempeño es una competencia de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) junto con el jefe inmediato. Sus responsabilidades ante la evaluación son las siguientes:

### **De la UATH**

- Difundir el procedimiento de la Evaluación del Desempeño.
- Ingresar los resultados en el Sistema Integrado de Información del Talento Humano-SIITH.
- Notificar los resultados al Ministerio de Relaciones Laborales-MRL
- Elaborar el Plan de Mejoramiento (capacitación), Plan de Incentivos (Desarrollo de personal, ascensos).
- Planificación del Talento Humano

### **Del jefe inmediato**

- Fijar el perfil óptimo de desempeño.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Implementar los cambios necesarios para el mejoramiento.
- Evaluar el periodo de prueba.
- Implementar los cambios necesarios para el mejoramiento del desempeño individual y de su equipo.

Están inmersos en el proceso todos los servidores de la institución, independientemente de laborar bajo la modalidad de nombramiento, contrato de servicios ocasionales, régimen del Código de Trabajo y servidores de libre nombramiento y remoción de los procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, habilitantes de apoyo, agregadores de valor y desconcentrados.

#### **2.1.2.6.6 Remuneraciones y beneficios**

El objetivo técnico tradicional de las políticas remunerativas, es crear un sistema de recompensas que sea equitativo, equilibrado, efectivo, motivador, aceptado y seguro tanto para las empresas como para sus colaboradores.

La función de compensaciones se relaciona con todas las funciones de recursos humanos pero tiene directa vinculación con dos de ellas: la descripción de puestos y evaluación de desempeño. (Alles, 2009).

Chiavenato (2009) plantea que dentro de los objetivos más comunes y precisos que cumplen las remuneraciones se encuentran:

- **Remuneración equitativa.** Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el valor del cargo o puesto que ocupa
- **Atracción de personal calificado.** Las compensaciones económicas deben ser suficientemente altas y compensatorias para despertar interés y/o atraer postulantes.
- **Retener colaboradores actuales.** Cuando los niveles remunerativos no son competitivos, el colaborador está buscando otra oportunidad de empleo,

siendo ésta generalmente en las organizaciones de la competencia, si esto sucede la tasa de rotación aumenta.

- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que la compensación económica o remuneración guarde relación con el valor relativo de los puestos y/o cargos; la igualdad externa significa compensaciones análogas o promedios a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de los esfuerzos y responsabilidades desarrollados. Es decir recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- **Controlar costos.** Un programa racional de remuneraciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- **Cumplir con las disposiciones legales.** El gobierno establece las remuneraciones mínimas.
- **Mejorar la productividad y eficiencia administrativa.** Indudablemente todo colaborador motivado económicamente aumentara su productividad y eficiencia.

### 2.1.3 Desarrollo institucional

#### 2.1.3.1 Definición

De acuerdo con distintos teóricos, el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

Según Copladi (2013) enuncia que el desarrollo institucional se reconoce características como:

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático.
- Considera los diferentes niveles que conforman la institución.
- Se basa en las condiciones internas de la institución.
- Ha de estar implicado y comprometido todo el personal de la institución.

- Fomenta el desarrollo profesional del personal.
- Busca conformar una organización de aprendizaje, para procurar su crecimiento como entidad global.

El desarrollo organizacional (DO) o institucional (DI) “es un proceso de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa”. (Álvarez, 2010, pág. 97)

El desarrollo institucional tiene indicadores, entre otros, relacionados a:

- Responsabilidad de la administración financiera
- Promotor de la participación ciudadana
- Asociado y vinculado
- Planeado y organizado
- Promotor de la profesionalización de su personal
- Tecnificado y con internet

### **2.1.3.2 El cambio como parte del desarrollo institucional**

El desarrollo institucional, es un proceso planificado de cambio a través del cual se obtiene el desarrollo de la institución, adecuándole al medio ambiente en que actúan, de forma que les permitan alcanzar sus objetivos. (Gónima, 1988)

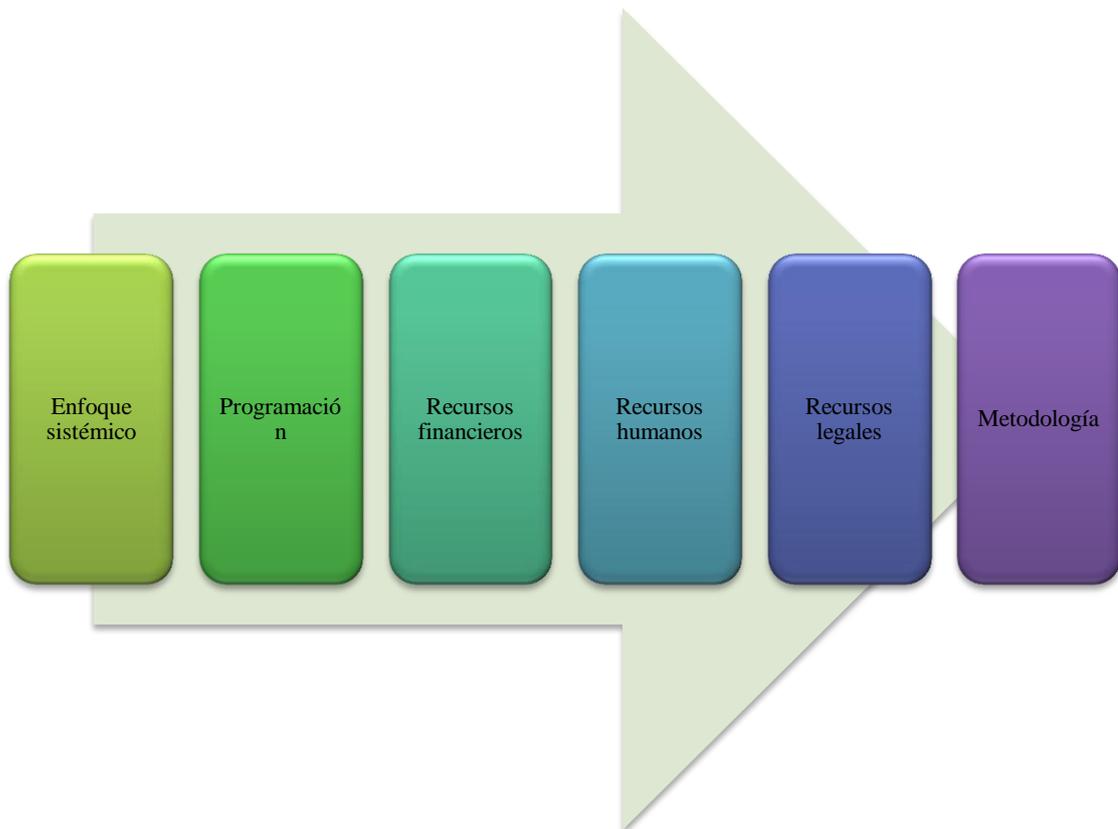
Para alcanzar esa adaptación es necesario efectuar un análisis de la situación de la organización para detectar los factores internos y externos de su ambiente, ponderándolos y estableciendo el perfil de cambio a aplicarse.

Como consecuencia, podrá surgir la necesidad de reformular el rol de la institución, efectuando los respectivos ajustes en la misión, objetivos y funciones, interrelaciones, niveles de actuación, ámbito de acción y programas; dotando a la institución con los instrumentos legales y normativos pertinentes, así como los recursos humanos, financieros y organizacionales para alcanzar sus metas. (Gónima, 1988).

El desarrollo organizacional, abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia de la organización. Dentro de los parámetros del desarrollo organizacional se encuentran: la retroalimentación de encuesta, los círculos de calidad, el enriquecimiento de puestos, la calidad de vida en el trabajo, el análisis transaccional, entrenamiento de sensibilización, administración de la calidad total, integración de equipos.

El desarrollo institucional, al ser un proceso planificado de cambio, como se indica requiere de un programa detallado, en el que por supuesto uno de los elementos es el de recursos humanos, pues una gestión eficiente de recursos humanos, propenderá a que el Patronato Provincial del GADPCH, mejore su organización y logre los objetivos planteados.

**Gráfico N° 7: Programa de Desarrollo Institucional**



**Fuente: Gónima (1988) Desarrollo Institucional. Washington D.C.  
Elaborado por: Verónica Miranda**

### **2.1.3.3 Modelos de desarrollo institucional**

En la actualidad los diversos cambios sociales y económicos influyen en la funcionalidad de las organizaciones, si lo vemos desde el punto de vista sistémico, en el cual los cambios en la organización también influirán en sus trabajadores y viceversa.

Todo lo que sea parte de un sistema estará involucrado en los procesos que existan dentro de él.

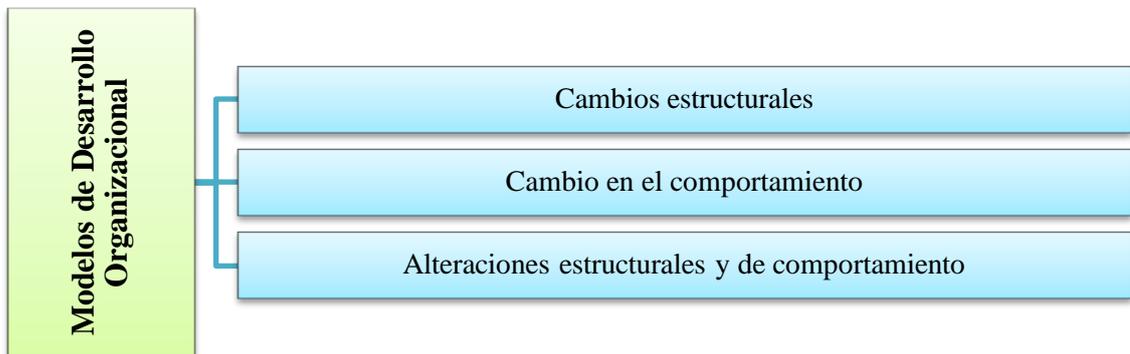
Los cambios en las organizaciones suponen una serie de aspectos que se transforman y que conllevan a mejoras dentro de las funciones y objetivos planteados. Estos cambios incluyen la parte estructural de la organización, el rediseño de tareas, los métodos de trabajo tecnológicos, y los cambios de habilidades y actitudes.

El proceso conlleva la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional (DO) que agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado.

El desarrollo organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para el constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

Existen diferentes modelos de intervención en el ámbito organizacional; algunos se enfocan más a la estructura, otros al desarrollo de habilidades en los trabajadores y otros más en los cambios tecnológicos. Si bien, cada uno de los cambios es importante, el llevar acabo intervenciones más integrales que abarquen la mayoría o todas las áreas de la empresa llevarán a un mayor éxito en el cambio del sistema y el cumplimiento de objetivos.

Gráfico N° 8: Modelos de Desarrollo Organizacional

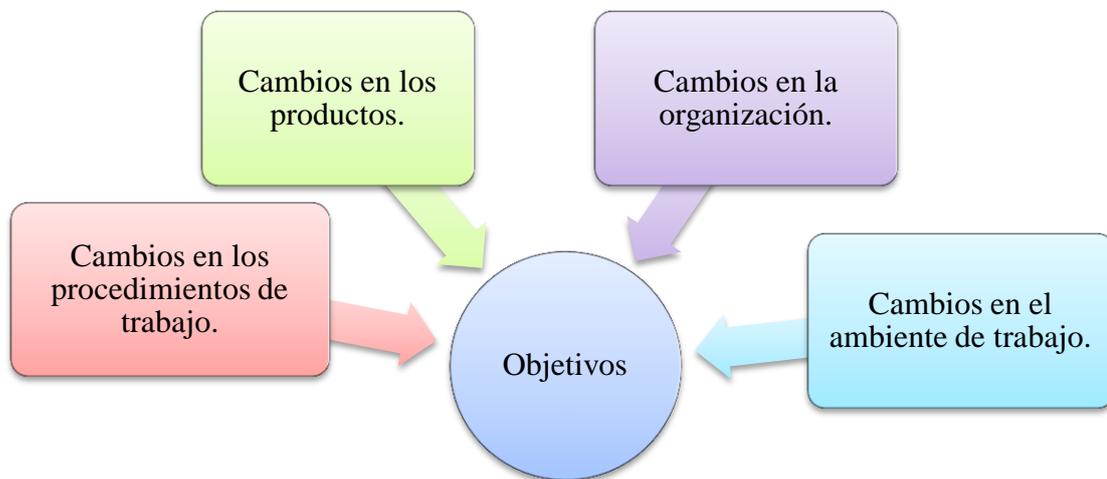


Fuente: Pinto (2012). Desarrollo Organizacional. México: Red Tercer Milenio  
Elaborado por: Verónica Miranda

### 2.1.3.3.1 Relacionado con cambios estructurales

Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

Gráfico N° 9: Objetivos a obtener con el cambio



Fuente: Pinto (2012). Desarrollo Organizacional. México: Red Tercer Milenio.  
Elaborado por: Verónica Miranda

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado. Para el autor (Pinto, 2012, págs. 34-36) entre los aspectos a tener en cuenta están los consignados en los siguientes modelos o procesos para el cambio estructural:

- Reunión del equipo de diagnóstico del gerente

- Confrontación para establecer metas
- Laboratorios de Sensitivity y Training Relacionado con el cambio en el comportamiento

Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización. El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el role playing. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes. Entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar. (Pinto, 2012, pág. 39).

Su efectividad se observa cuando se lo aplica en casos de conflicto sobre las actividades a resolver, debiendo movilizar al grupo de trabajo e inculcarles el cambio. Para obtener un aprovechamiento real es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan modelos caducos.

Es necesario que exista la retroalimentación para saber si estamos comprendiendo a los colaboradores y así aclarar las dudas. Retroalimentación positiva, dar a conocer a las personas como estamos recibiendo su comportamiento, parece fácil pero es muy intenso. Los usos más frecuentes de este método son cuando existen desacuerdos, cuando los resultados son negativos en un conflicto, y para conocer si se ha comprendido lo que se explica y cómo esto forma parte de la vida diaria en la organización. (Pinto, 2012, págs. 37-38).

Su principal objetivo es la obtención de cambios positivos a través de la interacción entre los diferentes niveles logrando la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar. Una de sus limitantes es disponer del tiempo necesario para su ejecución.

#### **2.1.3.3.2 Relacionado con alteraciones estructurales y de comportamiento**

Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién

es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad. Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización. (Frías, 2014)

El método que propone Reddin tiene beneficios de su aplicación que se reflejan en impactos mensurables como los siguientes:

- Velocidad de cambio en los resultados
- Aumento en la flexibilidad de la organización
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- Oportunidad estratégica.
- Permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro, contar con una estructura administrativa de acuerdo con la estrategia, relacionar los objetivos de la organización con el plan estratégico, identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad. (Pinto, 2012, pág. 41)

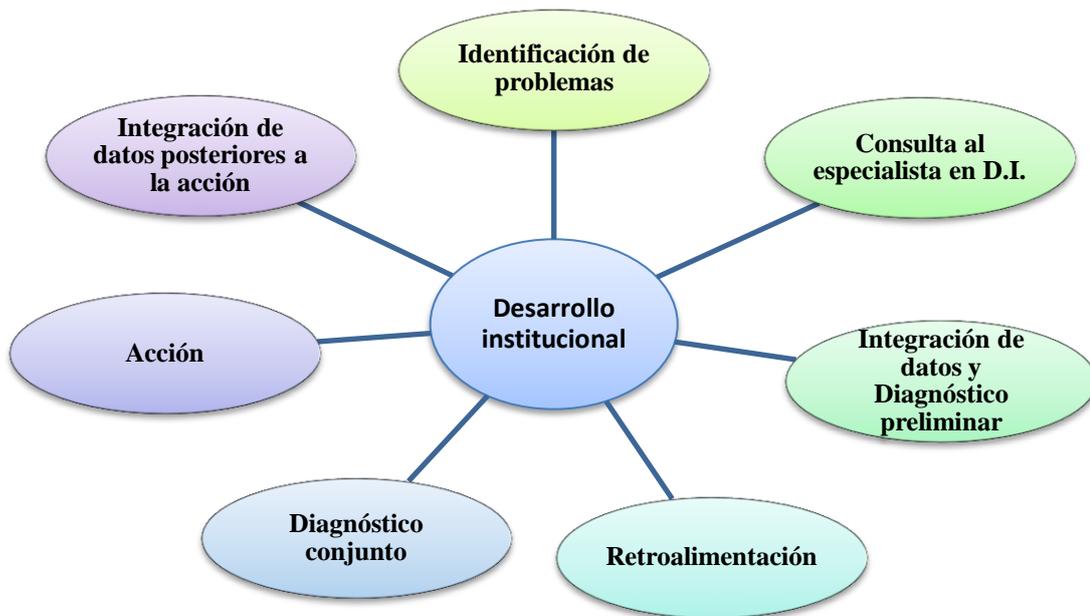
Sin duda los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que posibilitarán el logro de sus objetivos y metas organizacionales; de este modo, prevén alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia respaldados en procesos de: planificación, organización, dirección control y evaluación. (Frías, 2014).

#### **2.1.3.4 Investigación del desarrollo institucional**

Preocupados por el cambio social y, más concretamente, el cambio social permanente, Lewin considera que la motivación para el cambio está fuertemente relacionada a la acción en la cual se inferirá que: “Si la gente es activa en las decisiones que le afectan, son más proclives a adoptar nuevas formas”. (Pinto, 2012)

Dentro de la investigación del desarrollo institucional hay que referirse a que ella comprende una serie de pasos que integran el círculo de planificación, acción y determinación de los hechos sobre el resultado de la acción, convirtiéndose en un proceso cíclico de cambio.

**Gráfico N° 10: Modelo cíclico del Desarrollo institucional**



Fuente: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/investigacion.htm>  
Elaborado por: Verónica Miranda

A continuación se presenta un resumen de cada una de las etapas del proceso investigación-acción de la Enciclopedia Financiera (2015):

#### **A. Etapa 1: Planificación de las acciones**

- El ciclo comienza con una serie de planificaciones de las acciones iniciadas por el cliente y el agente de cambio trabajando juntos.
- Los principales elementos de esta etapa incluyen un diagnóstico preliminar, la recopilación de datos, la retroalimentación de los resultados, y la planificación de la acción conjunta.
- Es la fase de entrada, en la que el cliente es consciente de problemas que aún no ha identificado, se da cuenta de que podría necesitar ayuda externa para lograr cambios, y comparte con el consultor del proceso de diagnóstico del problema.

**B. Etapa 2: Acción o transformación de fase**

- Esta etapa incluye las acciones relativas a los procesos de aprendizaje (tal vez en forma de análisis de la función) y de la planificación y ejecución de cambios de comportamiento en la organización del cliente.
- Los comentarios en esta etapa se mueven a través de un bucle de votos y tendría el efecto de modificar la planificación previa para que las actividades de aprendizaje del sistema del cliente mejoren con los objetivos de cambio.
- Se incluyen en esta etapa la acción de planificación de la actividad llevada a cabo conjuntamente por el consultor y los miembros del sistema cliente.
- Después de los talleres o sesiones de aprendizaje, estos pasos de acción se llevan a cabo en el trabajo como parte de la etapa de transformación.

**C. Etapa 3: Resultados**

- La tercera fase de la investigación-acción es la salida, o los resultados.
- Esta etapa incluye cambios reales en el comportamiento (en su caso) como resultado de la acción correctora de las medidas adoptadas a raíz de la segunda etapa.
- Los datos se reúnen de nuevo en el sistema del cliente para que el progreso se pueda determinar y los ajustes necesarios en las actividades de aprendizaje se puedan hacer.
- Los principales ajustes y reevaluaciones se devuelven el proyecto de desarrollo organizacional a la primera, o de planificación, etapa de cambios básicos en el programa.

En resumen:

- El modelo de investigación-acción sigue de cerca el ciclo repetitivo de Lewin de la planificación, acción y medición de resultados.
- La etapa de acción es un período de cambios, es decir, probar nuevas formas de comportamiento en un esfuerzo para entender y lidiar con el sistema.

- La etapa de resultados es un periodo de volver a congelar, en la que nuevas conductas se ensayan en el trabajo y, si tienen éxito, formarán parte del repertorio del sistema de solución de problemas de comportamiento.

La investigación de acción es el problema de centrado y orientado a la acción. Los datos no son simplemente devueltos en un informe escrito, sino que se retroalimentan en una apertura de las sesiones conjuntas, y el cliente y el agente de cambio para colaborar en la identificación y clasificación de problemas específicos, en la elaboración de métodos para encontrar sus verdaderas causas, y en el desarrollo de planes para hacerles frente de manera realista y práctica.

El método científico en forma de recopilación de datos, formación de hipótesis, comprobación de hipótesis y resultados de la medición, aunque no persigue el mismo rigor que en el laboratorio, no obstante, es una parte integral del proceso. La investigación-acción también se pone en marcha en el largo alcance, mediante mecanismos de autocorrección para mantener y mejorar la eficacia del sistema del cliente, dejando el sistema con las herramientas prácticas y útiles para el auto-análisis y auto-renovación. (Enciclopedia Financiera, 2015).

#### **2.1.4 Unidad hipotética**

##### **2.1.4.1 Hipótesis**

La gestión del talento humano del Patronato Provincial de Chimborazo incide en el desarrollo institucional 2013-2014.

##### **2.1.4.2 Variables**

###### **2.1.4.2.1 Variable independiente**

Gestión del talento humano del Patronato Provincial de Chimborazo

###### **2.1.4.2.2 Variable dependiente**

Desarrollo institucional

### 2.1.4.3 Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Variable Independiente:</b> Gestión del Talento Humano	"Función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados". (Chiavenato, 2009)	Función administrativa	Formas de planificación Tipo de organización Herramientas de dirección Métodos de control	Encuesta: cuestionario
		Adquisición	Métodos de reclutamiento Procesos de selección	Entrevista: guía de entrevista
		Entrenamiento	Tipos de capacitación	
		Evaluación	Métodos de evaluación del desempeño	
		Remuneración	Monto de las remuneraciones percibidas	
		Empleados	Número de empleados con nombramiento Número de empleados con contrato Clima Laboral	

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Variable Dependiente:</b> Desarrollo institucional	“Mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala”. (Davies, 2006)	Responsabilidades	Número de proyectos elaborados	Encuesta: cuestionario
		Necesidades	Servicios ofrecidos a los pobladores de la provincia	Entrevista: guía de entrevista
		Beneficiarios	Número de grupos prioritarios	
			Número de beneficiarios por servicio	
			Número de beneficiarios por proyectos	

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Método

La investigación utilizó el método hipotético deductivo.

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica.

El método hipotético-deductivo tiene las siguientes fases:

- Observación del fenómeno a estudiar
- Creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno
- Deducción de consecuencias o proposiciones más elementales de la propia hipótesis, y,
- Verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Para la investigación se realizó una observación preliminar de la gestión del talento humano, determinando su problemática y consecuencias actuales. Con base en ella se elaboró una hipótesis la que fue sujeta a comprobación mediante la aplicación de instrumentos adecuados a las variables.

#### 3.2 Diseño de la investigación.

Se diseñó como una investigación documental porque requirió de información sobre la gestión del talento humano, contenida en archivos del Patronato Provincial de Chimborazo, así como del desarrollo alcanzado en el período de estudio.

#### 3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue de campo, pues se acudió al lugar donde sucedieron los hechos para recopilar información sobre las variables.

### 3.4 Población y muestra

#### 3.4.1 Población

La población estuvo integrada por el personal que labora en el Patronato Provincial de Chimborazo, como se presenta en siguiente cuadro:

**Tabla N° 2: Población**

ÁREA –POBLACIÓN	N°
Presidenta	1
Personal administrativo	20
Técnicos	60
Total	81

Fuente: Patronato Provincial de Chimborazo  
Elaborado por: Verónica Miranda

#### 3.4.2 Muestra

Por el tamaño de la población no se requirió establecer el cálculo para la muestra, en la que se escogió una muestra de 80 empleados para la efectuación de las encuestas que está conformado por el personal administrativo y técnico esto es debido a que se aplicó la entrevista a una sola persona que es la presidenta la cual no forma parte de los encuestados.

### 3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

#### 3.5.1 Técnicas

##### Encuesta

Permitió establecer la opinión de los empleados sobre la gestión del talento humano en el Patronato Provincial de Chimborazo.

##### Entrevista

Con la entrevista a la Presidente del Patronato Provincial de Chimborazo se investigó el nivel del desarrollo institucional en los años 2013-2014.

### **3.5.2 Instrumentos**

- Cuestionario
- Guía de entrevista

### **3.6 Técnicas para procesamiento e interpretación de datos**

Para el procesamiento de datos se utilizaron cuadros y gráficos estadísticos elaborados con el programa Microsoft Excel. Esta información fue analizada e interpretada relacionando la teoría con la práctica.

### **3.7 Procesamiento y discusión de resultados**

Los sujetos de la investigación fueron la Presidenta del Patronato Provincial de Chimborazo a quien se aplicó la entrevista, mientras que la encuesta se utilizó para recabar información del personal administrativo y técnicos

#### **3.7.1 Resultados de la encuesta**

Del total de integrantes de la población investigada se tomó para la aplicación de la encuesta a los 80 funcionarios que laboran en la institución bajo la modalidad de nombramiento y contrato con el principal propósito de conocer su opinión sobre el desarrollo de la gestión del talento humano en el Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Las preguntas planteadas buscaron obtener información sobre los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, formación y capacitación, remuneración.

Sus resultados son los siguientes:

**Pregunta N° 1: ¿Bajo qué modalidad trabaja en el Patronato Provincial de Chimborazo?**

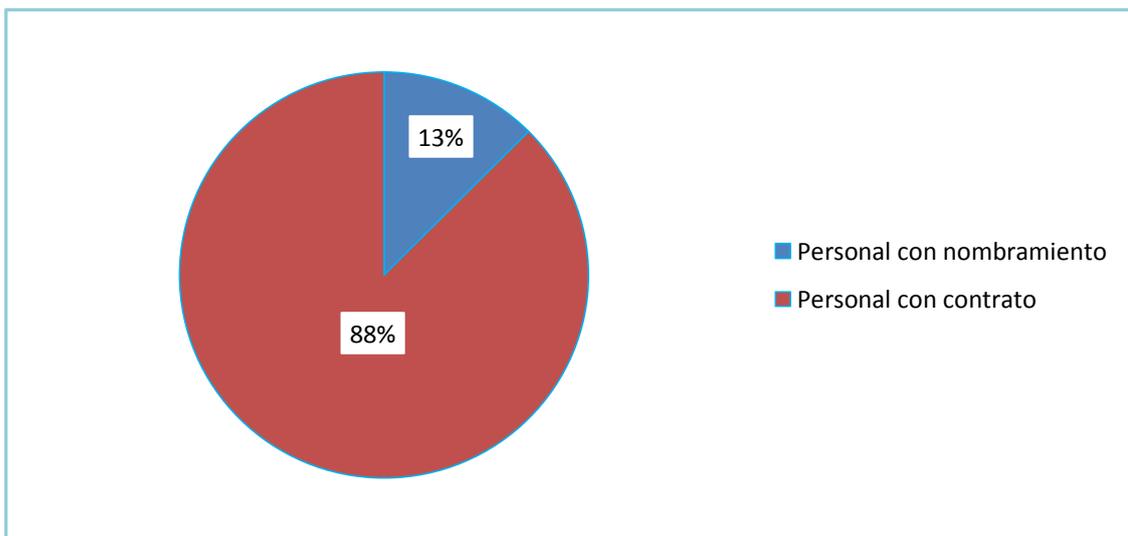
**Tabla N° 3: Modalidad de trabajo**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personal con nombramiento	10	13%
Personal con contrato	70	88%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

**Gráfico N° 11: Modalidad de trabajo**



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Verónica Miranda

- **Análisis**

Del total de empleados, el 88% labora bajo la modalidad de contrato y el 13% con nombramiento.

- **Interpretación**

La mayor parte de funcionarios se desempeñan como técnicos de los diferentes proyectos que ejecuta el Patronato Provincial de Chimborazo, laboran con contrato durante un año. El personal que tiene nombramiento cumple actividades administrativas en la institución.

**Pregunta N° 2: ¿Cómo se informó de las vacantes existentes en el Patronato Provincial de Chimborazo?**

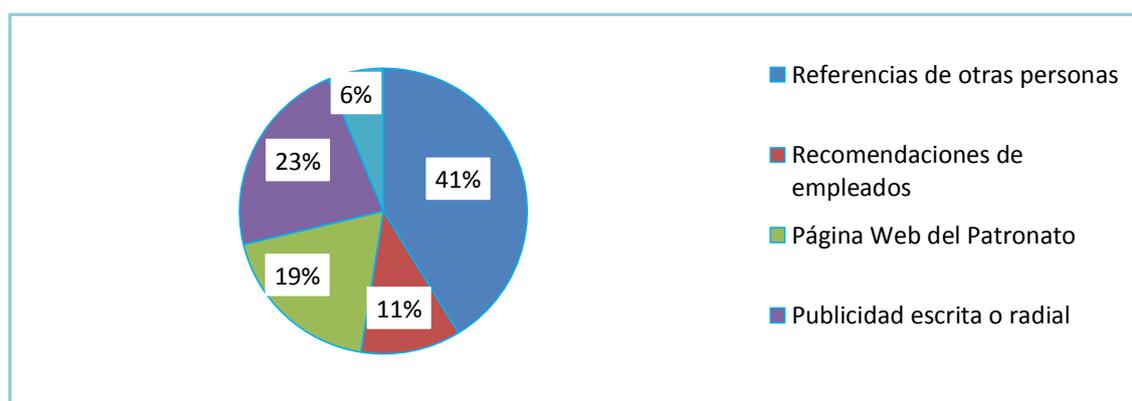
**Tabla N° 4: Información sobre vacantes**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Referencias de otras personas	33	41%
Recomendaciones de empleados	9	11%
Página Web del Patronato	15	19%
Publicidad escrita o radial	18	23%
Pasantías	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda.

**Gráfico N° 12: Información sobre vacantes**



Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

De los 80 empleados (personal administrativo y técnico), el 41% se enteraron de las vacantes existentes por referencias de otras personas, el 23 % por publicidad escrita o radial, el 19% por página web, el 11% por recomendaciones de empleados y el 6% por los pasantes.

- **Interpretación**

La mayoría de los empleados conoció de las vacantes por referencia de otras personas esto demuestra que existe falencias en los procedimientos convencionales de convocatorias acerca de las vacantes disponibles, por lo que se requiere mejoras para el desarrollo institucional.

**Pregunta N° 3: Para el proceso de selección usted fue sometido a:**

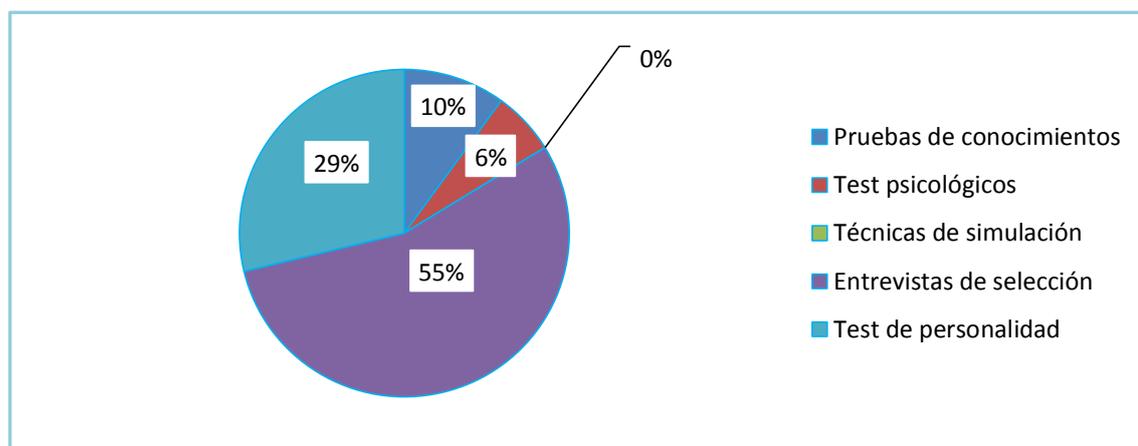
**Tabla N° 5: Proceso de selección**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pruebas de conocimientos	8	10%
Test psicológicos	5	6%
Técnicas de simulación	0	0%
Entrevistas de selección	44	55%
Test de personalidad	23	29%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Miranda.

**Gráfico N° 13: Proceso de selección**



Fuente: Tabla N° 5.

Elaborado por: Verónica Miranda.

• **Análisis**

Del total de encuestados, el 55% de empleados respondió que para el proceso de selección fueron sometidos a entrevistas, mientras que el 29% fue sujeto a test de personalidad, el 10% a pruebas de conocimientos y un 6% a test psicológico.

• **Interpretación**

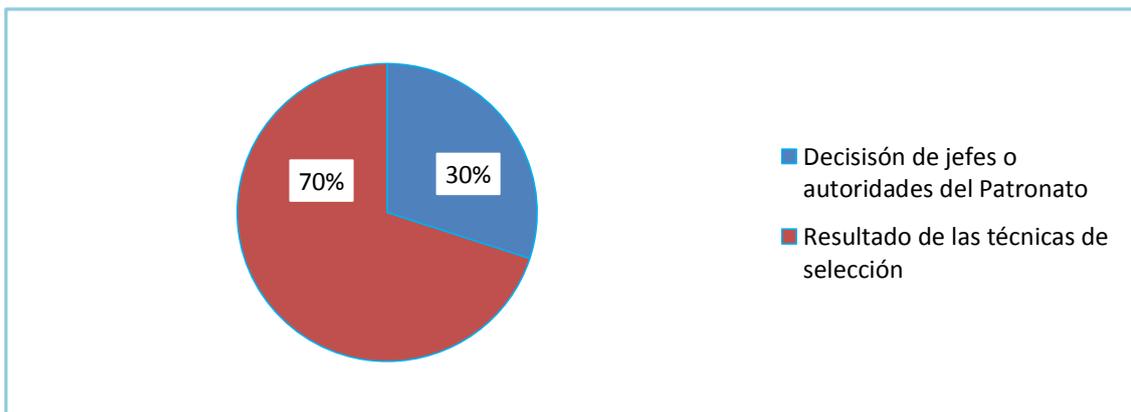
Según los resultados de la pregunta 3 se evidencia que la mayoría de los empleados elegidos en el proceso de selección fue por entrevista siendo utilizado como instrumento de selección del personal el cual no permite medir las competencias del postulante pues a más de esta herramienta debe tomarse en consideración las pruebas de conocimientos y competencias técnicas.

**Pregunta N° 4: La selección del personal se realiza por:****Tabla N° 6: Selección del personal**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Decisión de jefes o autoridades del Patronato	24	30%
Resultado de las técnicas de selección	56	70%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

**Gráfico N° 14: Selección del personal**

Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Verónica Miranda

- **Análisis**

Según el 70% de empleados, el proceso de selección de personal del Patronato del GAD Provincial se realiza por resultado de las técnicas de selección y el 30% es por decisión de los Jefes o Autoridades.

- **Interpretación**

El personal administrativo y los técnicos, en su mayoría, indican que su selección fue el resultado de las técnicas de selección, esto tiene relación con su participación en los procesos aplicados. Sin embargo, es preocupante que alrededor de la tercera parte de empleados consideren que su ingreso a la institución fue por decisión de los jefes y autoridades, dando a conocer que en su caso se omitieron los procesos de reclutamiento, la convocatoria, la evaluación y selección.

**Pregunta N° 5: ¿Quién es el encargado del proceso de selección de personal?**

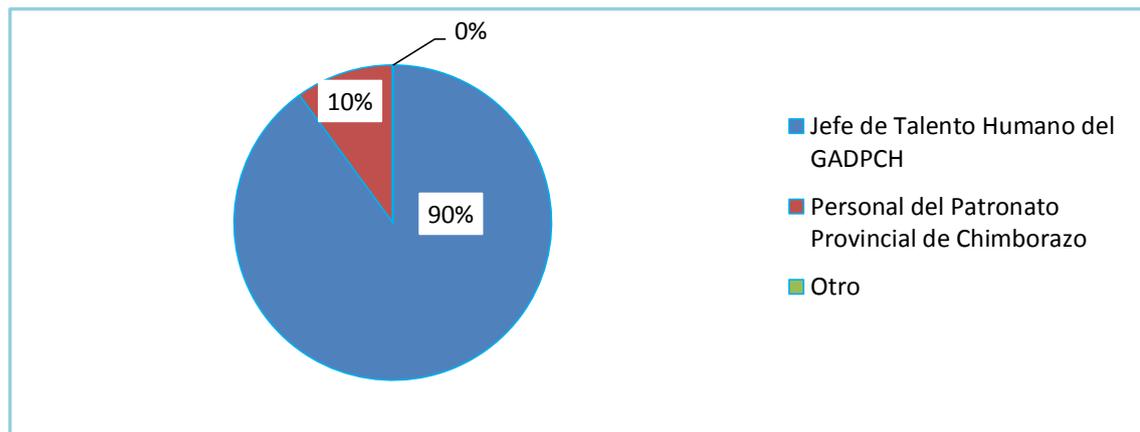
**Tabla N° 7: Encargado del proceso de selección de personal**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Jefe de Talento Humano del GADPCH</b>	72	90%
<b>Personal del Patronato Provincial de Chimborazo</b>	8	10%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

**Gráfico N° 15: Encargado del proceso de selección de personal**



Fuente: Tabla N° 7.

Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

De los 80 empleados, 72 empleados que representan el 90% indicaron que el encargado del proceso de selección de personal es el Jefe de Talento Humano, y el 10% conformado por 8 empleados respondieron que el personal del Patronato de forma general es el que se encarga del proceso.

- **Interpretación**

Con los datos recabados de la encuesta se observa que el proceso de selección del personal está a cargo del Jefe de Talento Humano del GADPCH cuya persona es la responsable de dirigir y aplicar todos los procesos concernientes a Talento Humano.

### Pregunta N° 6: ¿Se aplica inducción para el personal?

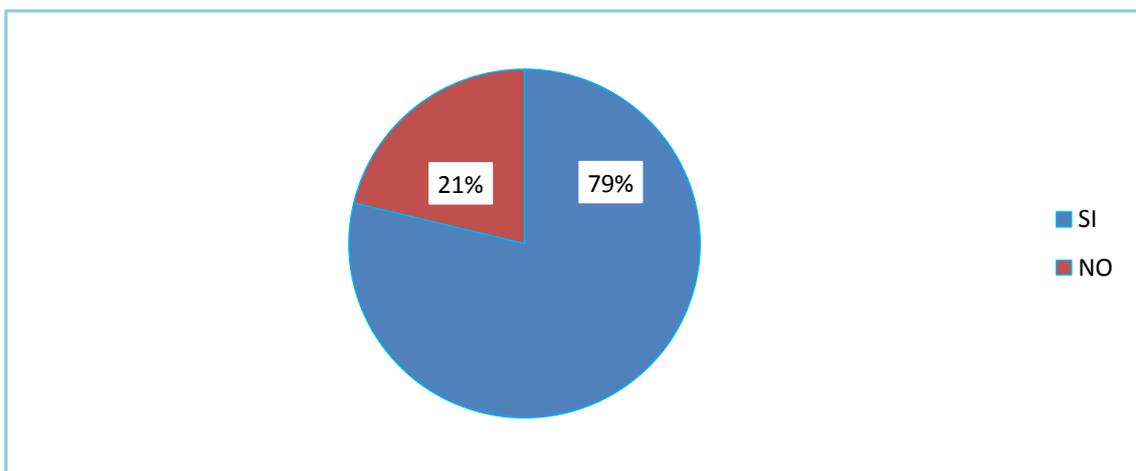
Tabla N° 8: Inducción para el personal

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	79%
NO	17	21%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

Gráfico N° 16: Inducción para el personal



Fuente: Tabla N° 8.

Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

El 79% de los empleados encuestados manifestaron que si se aplica la inducción para el personal, en tanto que el 21% reveló que no.

- **Interpretación**

Analizando la información aportada por los encuestados. Si existe una inducción que se da al personal con el fin de garantizar la inmediata inserción del personal al nuevo puesto de trabajo creando así una cultura organizacional en la institución.

### Pregunta N° 7: ¿Existe un programa de capacitación para el personal?

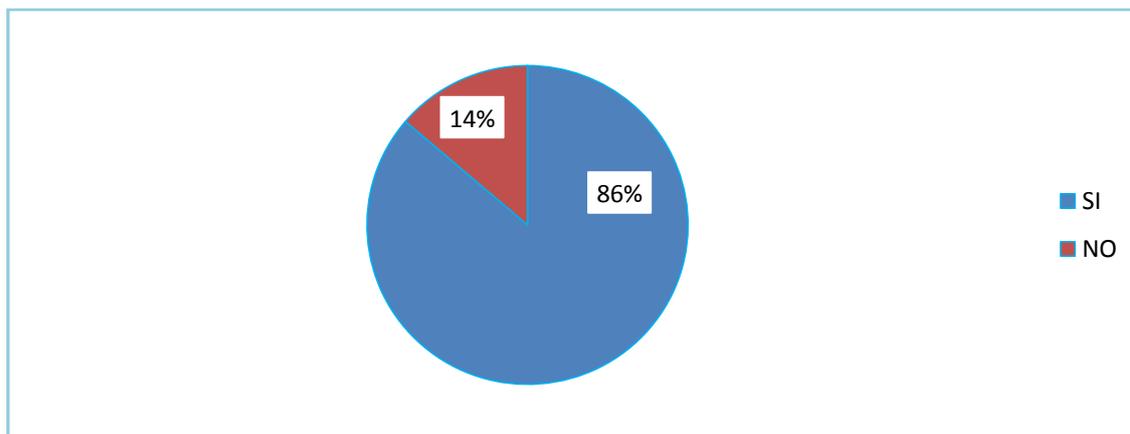
Tabla N° 9: Programa de Capacitación

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	86%
NO	11	14%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

Gráfico N° 17: Programa de Capacitación



Fuente: Tabla N° 9.

Elaborado por: Verónica Miranda.

#### • Análisis

Según el procesamiento de la información recopilada puede afirmarse que la mayoría de los encuestados es decir el 86% del total respondieron que si existe programas de capacitación y el 14% manifiesta que no.

#### • Interpretación

Si bien el 86% expresa que si existe programas de capacitación pero el 14 % está en total desacuerdo, esto es debido a que los cursos de capacitación son programas aislados y principalmente son dirigidos para el área financiera por lo que se recomienda dar los cursos de capacitación en todas las áreas para mejorar en las competencias del personal.

### Pregunta N° 8: ¿Con qué frecuencia participa en cursos de capacitación?

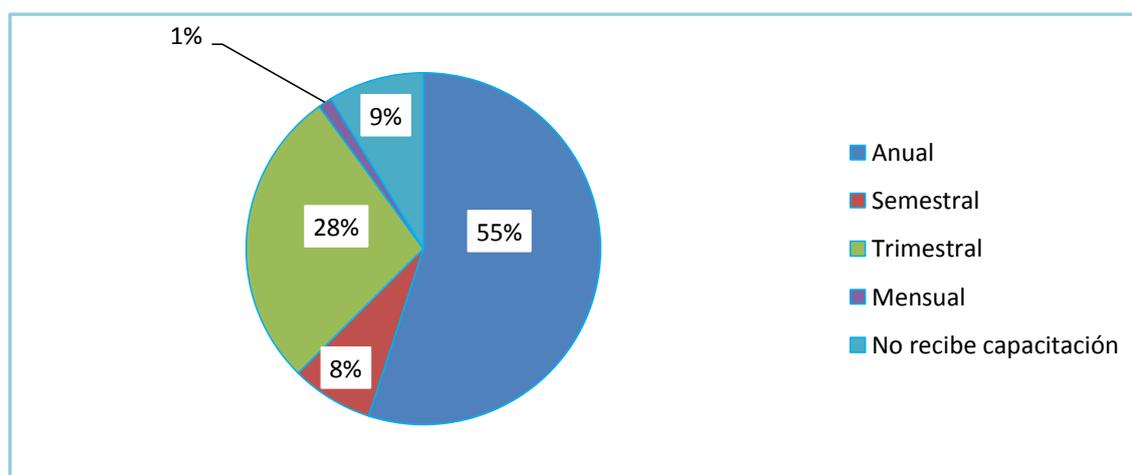
Tabla N° 10: Frecuencia de participación en cursos de capacitación

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anual	44	55%
Semestral	6	8%
Trimestral	22	28%
Mensual	1	1%
No recibe capacitación	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

Gráfico N° 18: Frecuencia de participación en cursos de capacitación



Fuente: Tabla N° 10.

Elaborado por: Verónica Miranda.

#### • Análisis

Resulta interesante considerar la frecuencia con que se realiza la capacitación del personal en la que se obtiene que el 55% es anual, el 28% trimestral, el 8% Semestral el 1% mensual y el 9% no recibe la capacitación.

#### • Interpretación

Estos resultados alerta sobre la importancia de realizar con frecuencia los cursos de capacitación para el personal en la que se muestra que la frecuencia es anual la misma que se debe mejorar a periodos trimestrales a través de planes de capacitación ya que disponer de personal entrenado es poseer capital humano preparado para beneficio de la institución

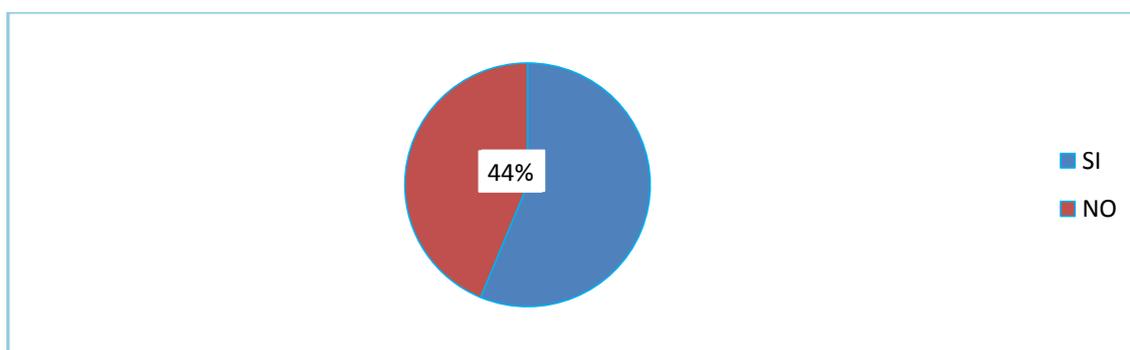
**Pregunta N° 9: ¿La capacitación recibida ha contribuido al cumplimiento de sus funciones?**

**Tabla N° 11: Contribución de la capacitación**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	56%
NO	35	44%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta .  
Elaborado por: Verónica Miranda.

**Gráfico N° 19: Contribución de la capacitación**



Fuente: Tabla N° 11.  
Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

En lo que atañe a la capacitación recibida si ha contribuido o no al cumplimiento de sus funciones, los resultados son los siguientes: para la contestación del Si el 56% y para el No el 44%

- **Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que si contribuye la capacitación recibida en el mejoramiento de la funciones a desempeñar en los puestos de trabajo beneficiando al personal en el crecimiento de conocimientos, el mismo que se distancia con un pequeño margen entre la respuesta No el cual considera que no influyó en el desempeño del cumplimiento de sus funciones, por lo que se debe trabajar y poner énfasis en los temas de capacitación hacia el personal para lograr la eficiencia y eficacia del talento humano.

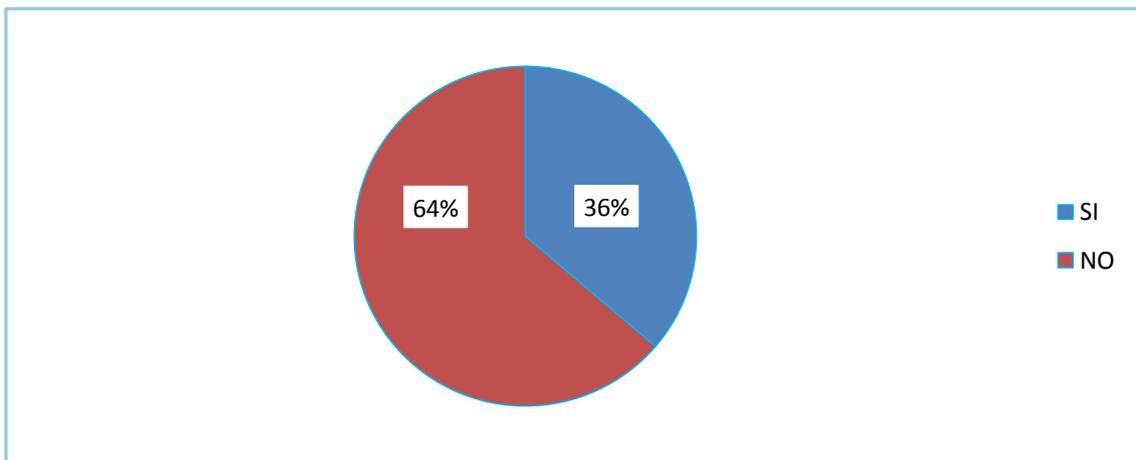
**Pregunta N° 10: ¿Su título profesional es acorde con su cargo?**

**Tabla N° 12: Título profesional acorde con su cargo**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	36%
NO	51	64%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Verónica Miranda

**Gráfico N° 20: Título profesional acorde con su cargo.**



Fuente: Tabla N° 12.  
Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los empleados, se refleja que el 36% es coherente el cargo que desempeñan con el título profesional, mientras que el 64% no es acorde.

- **Interpretación**

El resultado de esta pregunta señala que el Patronato del GAD Provincial no ubica al personal debidamente para ejercer los cargos en función del título profesional lo cual es una desventaja notoria para el desarrollo de la institución por lo que se hace indispensable efectuar un adecuado análisis y descripción de cargos.

**Pregunta N° 11: ¿Conoce con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo?**

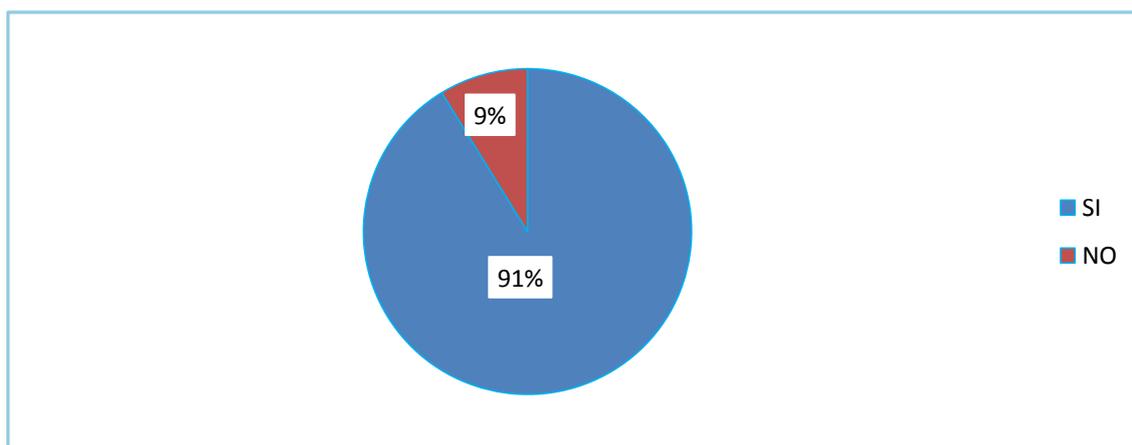
**Tabla N° 13: Conocimiento de funciones y responsabilidades del cargo**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	91%
NO	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

**Gráfico N° 21: Conocimiento de funciones y responsabilidades del cargo**



Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: Verónica Miranda

- **Análisis**

El 91% de los empleados respondieron que conocen con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo, mientras que el 9% respondió que no las conocen.

- **Interpretación**

El conocimiento claro de las funciones, actividades y responsabilidades del cargo de cada empleado del Patronato del GAD Provincial, depende en gran medida del procedimiento de inducción. Si éste es aplicado correctamente, cada uno de los empleados conocerán sus funciones y responsabilidades: y además su objetivo, el mismo que estará fundamentado en los objetivos de la Institución.

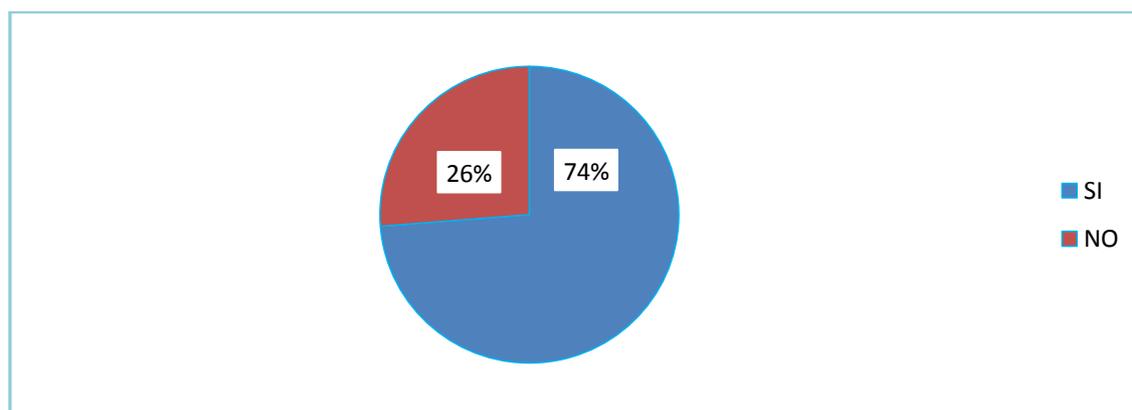
**Pregunta N° 12: ¿Los recursos asignados permiten el cumplimiento de sus funciones?**

**Tabla N° 14: Recursos para el cumplimiento de funciones**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	59	74%
NO	21	26%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Verónica Miranda.

**Gráfico N° 22: Recursos para el cumplimiento de funciones**



Fuente: Tabla N° 14.  
Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

El 74% del total de los empleados respondieron que los recursos asignados si permiten el cumplimiento de las funciones, en tanto que el 26% indicó que no tiene predominio alguno porque los materiales requeridos no llega a su debido tiempo ya que realizan autogestión.

- **Interpretación**

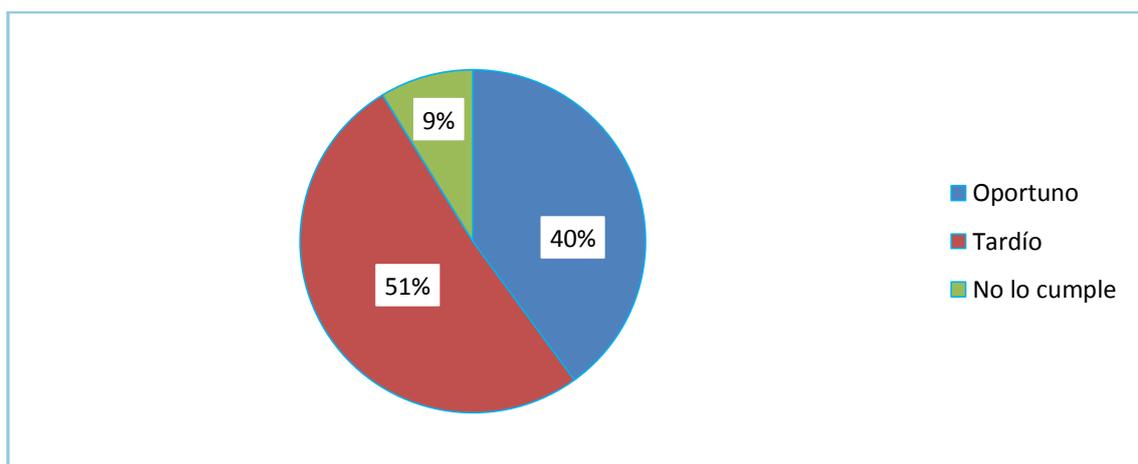
Considerando que el Patronato del GAD Provincial está enfocado en las áreas de Educación, Salud y Atención a Grupos Prioritarios es fundamental que se cuente con los recursos necesarios para cumplir con los planes y programas de cada una de estas áreas.

**Pregunta N° 13: El cumplimiento de sus funciones es:****Tabla N° 15: Cumplimiento de funciones**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportuno	32	40%
Tardío	41	51%
No lo cumple	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda.

**Gráfico N° 23: Cumplimiento de funciones**

Fuente: Tabla N° 15.

Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

Del 100% de los empleados encuestados en sus funciones delegadas, el 51% es tardío, el 40% es oportuno y el 9% no cumple a cabalidad su función.

- **Interpretación**

Esta respuesta es una percepción de los empleados pero más allá de la consulta al personal deberán identificarse claramente indicadores solo ahí podrá corroborar el cumplimiento oportuno de las actividades de cada empleado.

### Pregunta N° 14: ¿Se realiza evaluación del desempeño?

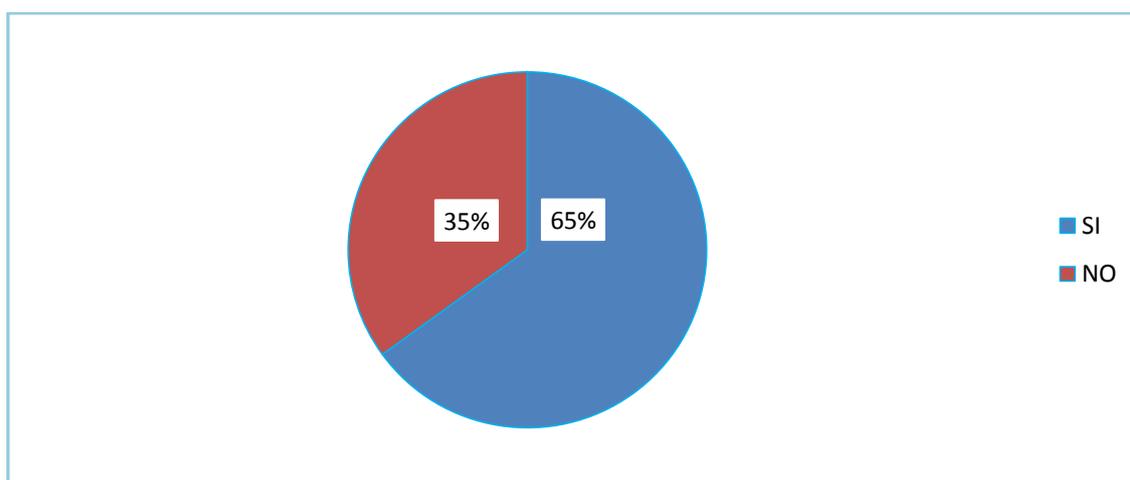
Tabla N° 16: Evaluación del desempeño

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	65%
NO	28	35%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda.

Gráfico N° 24: Evaluación de desempeño.



Fuente: Tabla N° 16.

Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

En el análisis de esta pregunta el 65% indica que si se efectúa la evaluación del desempeño mientras que el 35% expone que no se realiza dicha evaluación.

- **Interpretación**

En función a los resultados se puede expresar que si se realiza la evaluación del desempeño la cual es en base a las metas fijadas de cada proyecto que se ejecuta pero que se requiere contar con más indicadores que permitan valorar el comportamiento y rendimiento de cada colaborador.

### Pregunta N° 15: ¿Se comunica los resultados de la evaluación del desempeño?

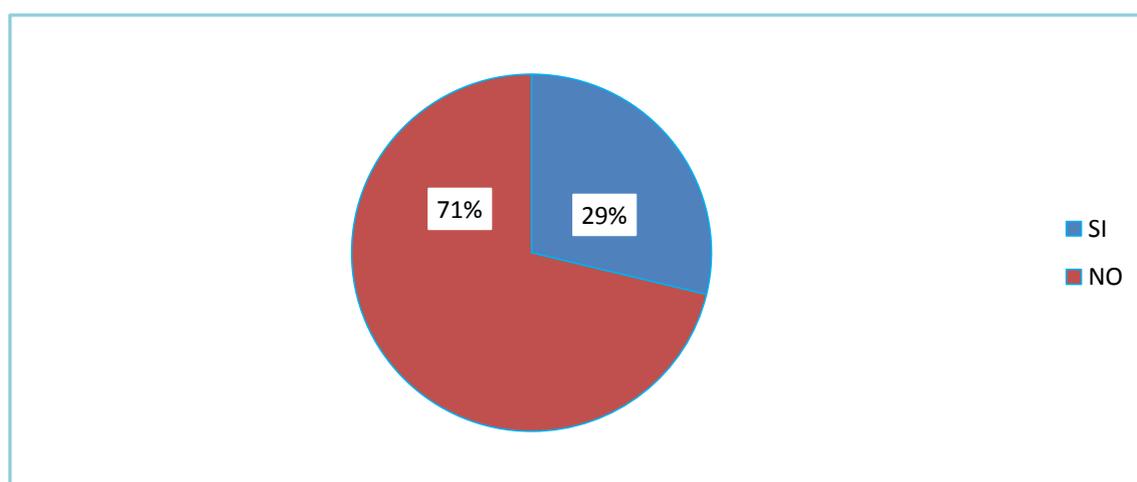
Tabla N° 17: Comunicación de resultados de la evaluación del desempeño

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	29%
NO	57	71%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

Gráfico N° 25: Comunicación de resultados de la evaluación del desempeño



Fuente: Tabla N° 17.

Elaborado por: Verónica Miranda.

#### • Análisis

En 71% de los encuestados respondió que no se comunica el resultado de la evaluación del desempeño y el 29% indicó que sí.

#### • Interpretación

La comunicación de la evaluación de desempeño a los empleados es muy importante para disminuir las debilidades y mejorar las potencialidades que posee cada colaborador en la ejecución de su trabajo tendiendo a tener diálogos abiertos y motivacionales, sin embargo la opinión de la mayoría de encuestados indica que no existe una comunicación de resultados.

**Pregunta N° 16: ¿Para la evaluación del desempeño se recogen evidencias suficientes?**

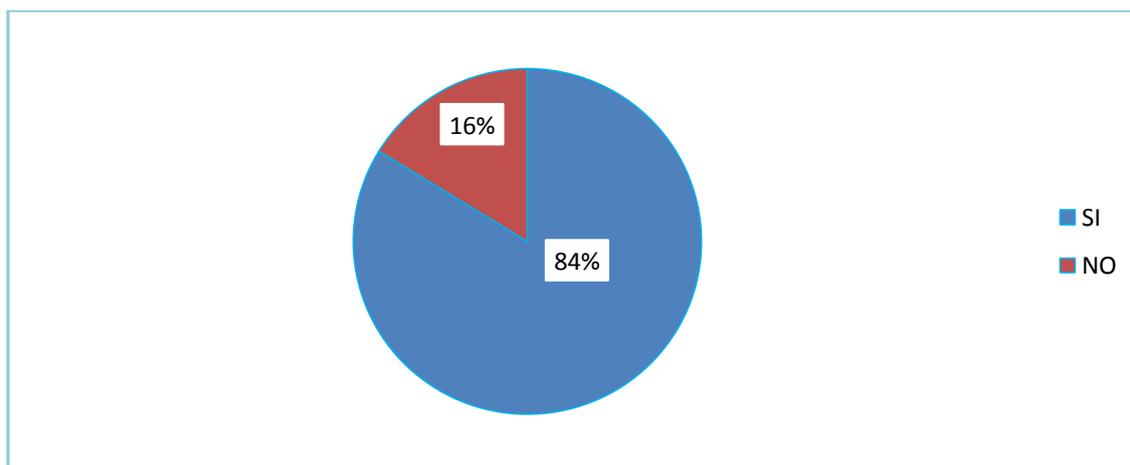
**Tabla N° 18: Evidencias para la evaluación del desempeño**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	84%
NO	13	16%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Miranda

**Gráfico N° 26: Evidencias para la evaluación del desempeño**



Fuente: Tabla N° 18.

Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

Según el 84% de los encuestados si se recogen evidencias suficientes para la evaluación del desempeño y para el 16% no son suficientes.

- **Interpretación**

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría señala que las evidencias para la evaluación son suficientes ya que se recaban datos de información acerca del cumplimiento del trabajo a efectuar, los mismos que son supervisados; en cambio que para la minoría es poca la evidencia que realmente demuestre todo el trabajo realmente ejecutado.

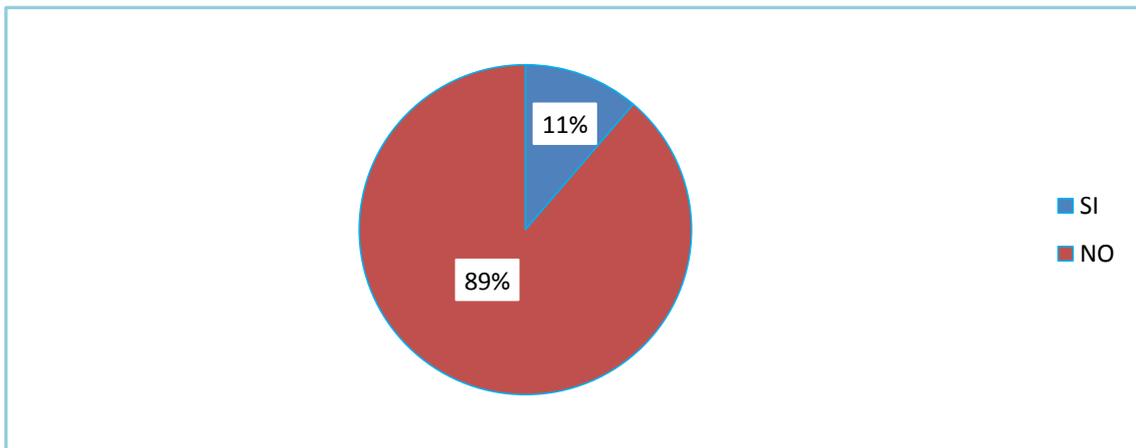
**Pregunta N° 17: ¿Existe posibilidad de desarrollo profesional dentro del Patronato?**

**Tabla N° 19: Posibilidad de desarrollo profesional**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	11%
NO	71	89%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Verónica Miranda

**Gráfico N° 27: Posibilidad de desarrollo profesional**



Fuente: Tabla N° 19.  
Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

De acuerdo a la información recopilada el 89% indican que no existe posibilidad de desarrollo profesional al interior del Patronato GAD Provincial mientras que el 11% comenta que si lo hay.

- **Interpretación**

Como resultado se obtiene que la probabilidad de desarrollo profesional es poca debido a que no existe planes de capacitación que ayuden a mejorar el crecimiento personal y técnico de los colaboradores en la ejecución de proyectos a implementarse.

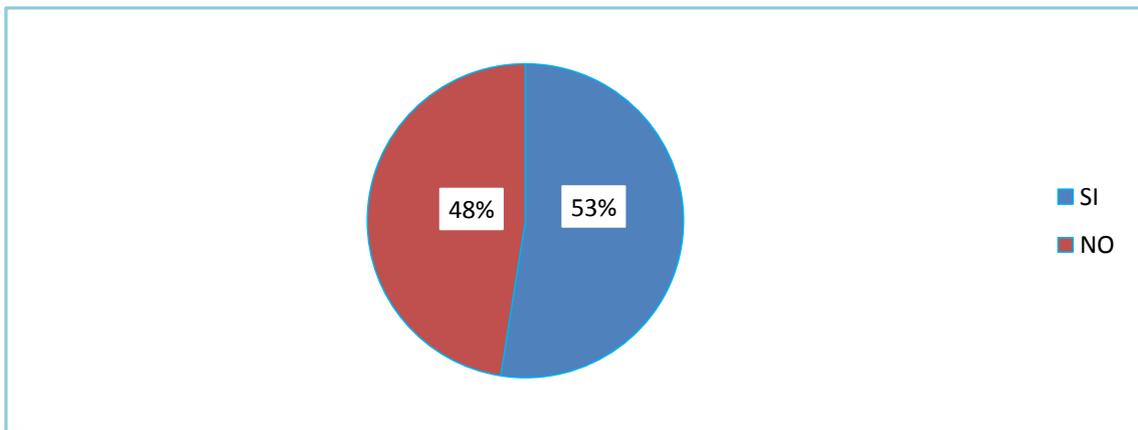
**Pregunta N° 18: ¿Se encuentra satisfecho/a con la remuneración recibida?**

**Tabla N° 20: Satisfacción con la remuneración**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	53%
NO	38	48%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Verónica Miranda.

**Gráfico N° 28: Satisfacción con la remuneración**



Fuente: Tabla N° 20.  
Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

El 53% de encuestados está satisfecho con la remuneración recibida y el 48% no lo está.

- **Interpretación**

Se puede observar que la remuneración de los empleados satisfechos es acorde a sus puestos de trabajo pero el porcentaje de los que no están satisfechos es debido a que no se toma en cuenta que los gastos de movilización que emplean son propios del personal para ejecutar su trabajo en sitios muy lejanos por tanto el nivel de satisfacción no es homogéneo

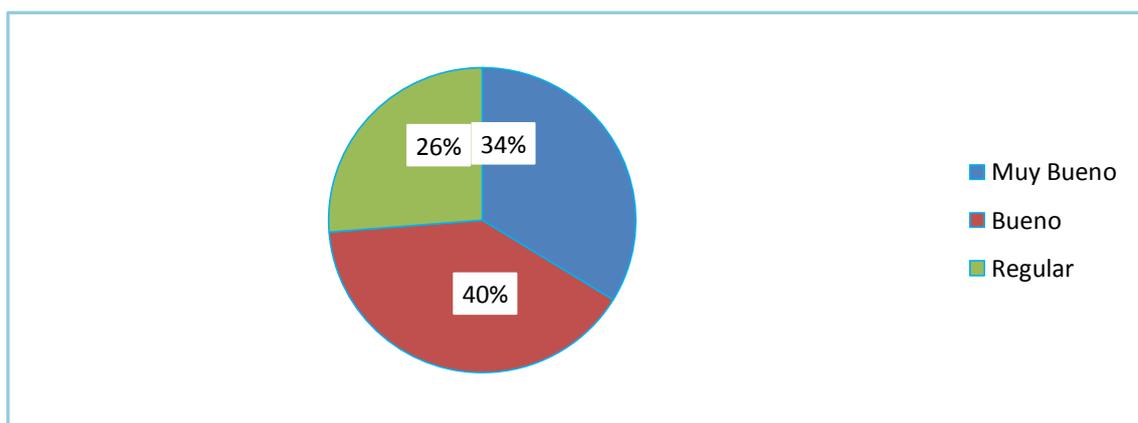
**Pregunta N° 19: El clima laboral que existe en el Patronato es:**

**Tabla N° 21: Clima laboral**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy Bueno</b>	27	34%
<b>Bueno</b>	32	40%
<b>Regular</b>	21	26%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Verónica Miranda

**Gráfico N° 29: Clima laboral**



Fuente: Tabla N° 21.  
Elaborado por: Verónica Miranda.

- **Análisis**

El 40% de encuestados califica al clima laboral del Patronato como bueno, el 34% como muy bueno y el 26% regular.

- **Interpretación**

Para la mayoría de empleados el clima que existe en el Patronato es bueno el cual influye en el grado de satisfacción de los colaboradores para elevar el nivel de productividad en la ejecución de sus funciones en las que laboran y los que calificaron como muy bueno fueron los que poseen mayor experiencia ya que se convirtieron en guías para sus compañeros transmitiendo conocimientos y compartiendo información, en tanto los que consideraron como regular fue el personal del área administrativa debido a la falta de solidaridad y compañerismo que existe entre ellos por competencias internas de sobresalir ya que tienen estabilidad laboral.

### **3.7.2 Resultados de la entrevista**

La entrevista realizada a la Lic. Narcisa Curicama, Presidenta del Patronato Provincial de Chimborazo, tuvo como principal objetivo conocer cómo es el desarrollo institucional del Patronato, partiendo de los procesos de integración del empleado hasta el cumplimiento de los objetivos.

Para cumplir con este propósito se elaboró una guía de entrevista con 10 preguntas, las cuales se desarrollan a continuación.

#### **Pregunta N° 1. ¿Cómo se realiza la inclusión del personal en la institución?**

Como el Patronato no dispone un departamento de talento humano se realiza la inclusión mediante convocatoria y concursos y mediante la calificación de carpetas de acuerdo con las especificaciones de los cargos para luego ser entrevistados. Todo este trámite se lo realiza con la petición de la presidenta del Patronato hacia el departamento del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo.

#### **Pregunta N° 2. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de reclutamiento y selección aplicados en el Patronato?**

El proceso es el adecuado ya que como lo mencioné anteriormente el patronato no consta con un departamento especializado en el reclutamiento y selección de lo contrario todo el proceso se lo realizaría aquí mismo pero el proceso es el adecuado ya que se cumple con lo establecido y lo reglamentado para el proceso de contratación de personal y en algunos de los casos no existe profesionales con los perfiles y la experiencia debida para realizar la contratación de los mismos.

#### **Pregunta N° 3. ¿Cómo afecta los contratos ocasionales para el normal desarrollo de la institución?**

Existen muy pocos casos de esta clase de contratos ocasionales que afecten al desarrollo de nuestra institución ya que en cada proyecto que existe en el patronato se encuentra laborando servidores públicos con nombramiento y el momento de cambio de personal ellos son los encargados de realizar la debida inducción sobre el proyecto pero en

algunas ocasiones se debe capacitar a la gente nueva retrasando un poco el desarrollo de los proyectos pero se cumplen mientras corre el año de ejecución de los mismos.

**Pregunta N° 4. ¿Cuáles han sido el aporte del personal en el cumplimiento de los objetivos del Patronato?**

El aporte de todo el personal que permanece en la institución así como también del personal de contrato son importantes en la ejecución de actividades de la institución porque ellos son el verdadero motor con quienes ejecutamos de una buena manera los proyectos y aprovecho para agradecer el esfuerzo que día a día el personal lo realiza con mucho profesionalismo y colaboración social ya que al ser un patronato brindamos ayuda social a los sectores más vulnerables de nuestra provincia.

**Pregunta N° 5. ¿Cómo se realiza la asignación de personal a los proyectos del Patronato?**

Como en el patronato funcionan en este momento 4 proyectos macro y cada proyecto tienen una duración de 12 meses, primero se evalúan los proyectos para ser analizados si tiene o no continuidad ya que nosotros recibimos financiamiento de otras entidades para el funcionamiento, tales como Fundación Telefónica Movistar, y el MIES, estas instituciones aliadas nos solicitan un requerimiento en la contratación y calificación de prospectos para cubrir estos puestos.

**Pregunta N° 6. ¿Cuáles son los principales servicios que el Patronato ofrece a población?**

En lo que respecta a los servicios principales nosotros contamos con la Unidad Médica que brinda servicio a toda la población en especialidades como Medicina General, Odontología, Fisioterapia, Laboratorio Clínico, Estimulación Temprana, Obstetricia y Psicología. También contamos con una ambulancia para transporte de pacientes dentro y fuera de la provincia. Así también contamos con una unidad móvil de salud implementada con Odontología y Medicina General, esta se moviliza a todos los cantones y comunidades de la provincia.

Existen 45 centros infantiles en la provincia brindando buena alimentación, cuidado y estimulación permanente a cada uno de los niños asistentes cuyas edades están entre 1 y 3 años.

En los 10 cantones de la provincia se desarrolla el Proyecto de Formación en competencias para la vida con una población de 4200 personas. Se capacita en liderazgo, responsabilidad, creatividad e innovación.

Finalmente, con el grupo de atención prioritaria, se desarrollan proyectos productivos, el patronato aporta la ayuda técnica necesaria.

**Pregunta N° 7. ¿Cuál es el aporte del personal para atender satisfactoriamente a los grupos prioritarios?**

El aporte del personal es importante ya que la gente que trabaja aquí demuestra espíritu colaborativo para brindar la atención a los sectores prioritarios, porque están conscientes de la ayuda que requieren por tanto se acude a las comunidades a atenderlos entregando ayuda técnica, capacitación o atención médica.

**Pregunta N° 8. ¿Cuál es la forma de comunicación que el Patronato utiliza para informar sobre las actividades programadas?**

El importante medio de comunicación que se utiliza para el desarrollo de nuestro trabajo es tener aliados en cada uno de los cantones, comunidades, barrios, recintos, etc., de esta manera existe una relación directa con las diferentes autoridades de la provincia socializando las acciones a realizarse para alcanzar el bienestar de la población. También se utilizan medios audibles y visuales.

**Pregunta N° 9. ¿De las metas programadas para los años 2013 y 2014, cuál ha sido el porcentaje de cumplimiento?**

En cuanto a las metas trazadas en los años 2013 y 2014 muchas han sido superadas ya que la atención de brindamos es de calidad y calidez en toda la provincia. En los proyectos Centros infantiles y Formación en erradicación del trabajo infantil las metas se cumplieron en un 99,9%.

**Pregunta N° 10. Cuando se detectan errores en el cumplimiento de las actividades ¿qué correctivos se aplican para mejorar la gestión del talento humano?**

No como talento humano sino más bien lo que se hace es corregir pero con la persona involucrada y se busca en lo posible realizar inducciones para que el personal no cometa

estas equivocaciones pero hay que tomar en cuenta que las personas siempre requieren capacitarse para que cumplan sus funciones y aporten significativamente en la ejecución de las diferentes actividades de cada uno de los proyectos.

### **3.7.3 Análisis de la gestión del talento humano en el Patronato Provincial de Chimborazo**

Al ser el Patronato Provincial del GADPCH, parte del sector público, debe acatar las disposiciones de la LOSEP y su reglamento, en la parte pertinente, por ello se considera lo estipulado en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (RGLOSEP).

**Tabla N° 22: Análisis de la Gestión del Talento Humano**

<b>REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO</b>	<b>APLICACIÓN</b>
<b>DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO</b>	
<b>Art. 2-</b> De la disponibilidad presupuestaria	La presidenta del Patronato junto con el Jefe Financiero analiza la disponibilidad de recursos de acuerdo con los proyectos para los cuales se requiere el personal, así como para los cargos administrativos.
<b>Art. 164.-</b> Análisis y descripción de puestos	El Jefe de Talento Humano determina el rol del puesto así como las atribuciones y responsabilidades.
<b>Art. 165.-</b> Valoración de puestos	Calificación de competencias de acuerdo a la complejidad y responsabilidades del puesto.

---

<b>Art. 168.-</b> Estructura de puestos	De acuerdo con el organigrama del Patronato y el clasificador de servicio público. (Ver Anexo N° 7, pág. 117)
<b>Art. 172.-</b> Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo	El trabajo de los técnicos se encuentra descrito en el contrato de trabajo que firma cada uno de ellos. (Ver Anexo N° 6, pág. 114)

## DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**Art. 177.-** Principios del subsistema      Se aplica el concurso de méritos y oposición.

**Art. 180.-** Concurso abierto                      La convocatoria se elabora con las bases de acuerdo con los requerimientos para captar el mayor número de aspirantes.

### **Reclutamiento y convocatoria**

**Art. 181.-** Reclutamiento y convocatoria                      De acuerdo con las bases del concurso establecidas en la convocatoria.

### **De la evaluación y selección**

**Art. 183.-** Concurso de méritos y oposición                      Análisis de las carpetas con los documentos presentados por los aspirantes al cargo. Si no cumple con los requisitos se procede a la devolución. Los aspirantes cuyos documentos se encuentran en regla son sometidos a la fase de oposición para recibir las impugnaciones respectivas.

---

---

<b>Art. 187.-</b> Declaratoria de ganadora o ganador del concurso	Se elabora el acta de ganador/a del concurso y se procede a su comunicación para la expedición del respectivo nombramiento o para la firma del contrato de trabajo, según sea el caso.
---	--

### **Inducción**

<b>Art. 189.-</b> Inducción	La Coordinadora del Patronato se encarga del proceso de inducción del personal administrativo. El personal contratado como técnicos recibe la inducción de los responsables de cada uno de los proyectos.
-----------------------------	---

### **De la capacitación y desarrollo de personal**

<b>Art. 195.-</b> De la formación y capacitación	Capacitaciones generales para todos los técnicos, y específicas para el personal administrativo.
<b>Art. 197.-</b> De los responsables de la capacitación y formación profesional	Los responsables de los proyectos son los capacitadores según su área de trabajo.  En el caso del personal administrativo acceden a capacitación programada no necesariamente acorde con sus cargos.
<b>Art. 198.-</b> Planificación de la formación y capacitación	En el Patronato, es la coordinadora la encargada de planificar actividades de formación y capacitación para el personal.

---

---

## **Informes previos y efectos de la capacitación y formación**

<b>Art. 206.-</b> Formación y capacitación dentro del país	Capacitaciones programadas para los responsables de los proyectos.
<b>Art. 208.-</b> De la capacitación y actualización de conocimientos de la o el servidor público para el cumplimiento de servicios institucionales.	El personal administrativo accede a cursos de capacitación organizados por las entidades públicas con temas relativos a sus áreas de trabajo.

## **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>Art. 215.-</b> De la evaluación	La evaluación del desempeño está a cargo del Jefe de Talento Humano para establecer el nivel de desempeño alcanzado por los colaboradores en concomitancia con sus funciones.
<b>Art. 218.-</b> Periodicidad	Se evalúa una vez por año.
<b>Art. 221.-</b> Escalas de evaluación	De las evaluaciones realizadas en el año 2014, los resultados fueron los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Excelente.- 17 funcionarios: 5 del área administrativa y 12 técnicos.</li> <li>b) Muy Bueno: 49 funcionario: 13 del área administrativa y 36 técnicos.</li> <li>c) Satisfactorio: 11 funcionarios: 2 del área administrativa y 9 técnicos.</li> </ul>

---

---

d) Regular: 2 técnicos.

e) Insuficiente: 1 técnico.

Como consecuencia de estos resultados fueron separados de sus cargos los técnicos cuyas evaluaciones se encontraron dentro de las escalas regular e insuficiente.

**Art. 224.-** Evaluación durante el período de prueba

No se ha aplicado este tipo de evaluación.

---

**Elaborado por: Verónica Miranda**

Los procesos de talento humano se aplican de acuerdo con directrices establecidas para el tipo de organización y las actividades que en ella se realizan.

El Patronato Provincial de Chimborazo, al ser una institución adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, aplica sus procesos bajo las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Servicio Público y su respectivo reglamento.

Concluida la revisión de los artículos pertinentes contenidos en la LOSEP y el reglamento y su análisis, en los siguientes párrafos se sintetizan los resultados de la gestión del talento humano en el Patronato.

### **Análisis y descripción de puestos**

En el RGLOSEP, Capítulo IV, se trata sobre el análisis y descripción de puestos, haciendo alusión a la clasificación, análisis y descripción, valoración y estructura de puestos que reconocerán las instituciones para la obtención de personal idóneo.

En el Patronato Provincial, el análisis y descripción de puestos compete a la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH) del GAD Provincial de Chimborazo.

Su personal se encarga de especificar:

- Datos generales
- Misión del puesto
- Fecha de ingreso
- Experiencia en el puesto
- Formación académica
- Capacitación específica
- Interfaz
- Horario de trabajo
- Útiles, herramientas o maquinaria de trabajo utilizados.
- Actividades/funciones del cargo. (Ver anexo N° 9, pág. 131)

### **Atracción, selección e incorporación**

La etapa del subsistema de reclutamiento y selección, se fundamenta en los concursos públicos de méritos y oposición, que comprenden:

- Preparación del proceso de reclutamiento
- Convocatoria
- Evaluación y selección
- Expedición del nombramiento
- Inducción

### **Desarrollo y planes de sucesión**

En el Reglamento General de la LOSEP, no se menciona de forma explícita este subsistema, se aborda en el subsistema de Formación y Capacitación.

### **Formación y capacitación**

El Reglamento General a la LOSEP, también se dedica un capítulo a la Formación y Capacitación.

Este subsistema se basa en:

- La identificación de necesidades reales de capacitación. Esta información constituirá la base para la formación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación.
- Para la elaboración del plan de capacitación, la UATH será responsables de control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de la UATH.

### **Evaluación del desempeño**

Se contempla en el Reglamento General de la LOSEP, capítulo VII.

- Está fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por el servidor.
- La evaluación es programada y por resultados y es medida mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cualitativos y cuantitativos, a su vez basada en la conservación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas.

### **Remuneraciones y beneficios**

En el Reglamento General de la LOSEP, en el artículo 20, se trata sobre el sistema de remuneración variable, que se orienta a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal o colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras estos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de metas empresariales. Establece que el comportamiento variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios.

### 3.8 Comprobación de la hipótesis

Los resultados globales de la investigación obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos demuestran que en el Patronato Provincial de Chimborazo se aplica, aunque de manera incipiente, la gestión del talento humano y esto incide en el desarrollo institucional. Esta situación se presenta porque existen ciertas inexactitudes en la aplicación de los subsistemas de la gestión del talento humano.

En la siguiente tabla se resumen los resultados obtenidos con respecto a los indicadores utilizados:

**Tabla N° 23: Resumen respuestas encuesta y entrevista**

<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
Formas de planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>El análisis de cargos incluye las competencias que debe tener cada empleado sin embargo el 64% de personal contratado tiene un título diferente a la función que cumple.</li> </ul>
Tipo de organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>El talento humano se encuentra organizado según el orgánico estructural y funcional.</li> </ul>
Herramientas de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>La motivación es la principal herramienta que se aplica mediante la inducción (79%) y capacitación (86%).</li> </ul>
Métodos de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>El trabajo se controla mediante la observación de las actividades al realizar la supervisión (84%) y de los informes presentados por los funcionarios.</li> </ul>
Métodos de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 41% de empleados conocieron de las vacantes por referencias de personas y de los funcionarios del Patronato.</li> </ul>
Procesos de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una discordancia en el proceso de selección pues mientras el 55% de empleados indica que fue sujeto de entrevistas, sólo el 29% fue sometido a test de personalidad.</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• En lo que se refiere a la contratación existe una percepción del 30% de empleados que la decisión es de los Jefes y no de los resultados de la selección.</li></ul>
Tipos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Según el 86% de empleados, existen programas de capacitación pero estos son programas aislados dirigidos especialmente al personal del área financiera, que se realizan anualmente, en opinión del 55% de empleados.</li></ul>
Métodos de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para el 65% de empleados, la evaluación del desempeño se realiza únicamente en base a las metas fijadas en los respectivos proyectos, para ello se recogen evidencias que algunos funcionarios consideran no suficientes. A esto se suma que no se comunican los reportes del a evaluación, según el 71% de encuestados.</li></ul>
Monto de las remuneraciones percibidas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe insatisfacción del 48% de empleados con las remuneraciones, situación que se produce por los costos de transporte, alimentación y muchas veces estadía de los técnicos que tienen que trasladarse a comunidades alejadas de sus lugares de residencia.</li></ul>
Empleados con nombramiento y contrato	<ul style="list-style-type: none"><li>• El 88% de personal labora en la modalidad de contrato de trabajo desempeñándose como técnicos de los proyectos que maneja el Patronato.</li></ul>
Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Según el 89% de empleados, las probabilidades de desarrollo profesional en el Patronato son pocas debido a la ausencia de capacitación para mejorar el crecimiento personal y técnico.</li><li>• El 34% de funcionarios considera que existe un clima laboral bueno el cual influye en su nivel de satisfacción y en el cumplimiento de sus actividades.</li></ul>

## DESARROLLO SOCIAL

Número de proyectos elaborados

- Son tres los proyectos que ejecuta el Patronato: Centros Infantiles del Buen Vivir, Proyecto Social Fundación Telefónica Movistar y Grupos de Atención Prioritaria.

Servicios ofrecidos a los pobladores de la provincia

- Se atiende en toda la provincia con los servicios de: unidad médica con 7 especialidades, ambulancia para transporte de pacientes, unidad móvil de salud.

Grupos prioritarios

- Fortalecimiento socio económico a las familias de niños, niñas y adolescentes para erradicar el trabajo infantil.

Número de beneficiarios por proyectos

- En el año 2015, los beneficiarios fueron 7812 niños, niñas y adolescentes y sus respectivas familias.

---

**Fuente:** Resultados de la Encuesta y Entrevista.  
**Elaborado por:** Verónica Miranda.

## CAPÍTULO IV

### 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- La Gestión del Talento Humano es fundamental en los actuales momentos, pues se enfoca en las personas, como centro del desarrollo de las instituciones. Sin embargo de aquello, en el Patronato no están definidos los procesos de Talento Humano. En el Manual de Gestión Estratégica por Procesos solo se han desarrollado los procesos agregadores de valor. Al no tener definidos los procesos de Talento Humano, no existe un área de Talento Humano dentro de la estructura orgánica del Patronato.
- El desarrollo institucional ha alcanzado un alto nivel por el cumplimiento de los objetivos especialmente en los proyectos de los Centros Infantiles del Buen Vivir y Grupos de Atención Prioritaria, esto le ha permitido que el Patronato siga contando con el apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para continuar con los proyectos.
- El Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial, integra los seis subsistemas a saber: Análisis y descripción de puestos; Atracción, selección e incorporación; Formación; Evaluación del Desempeño; Desarrollo y Plan de Sucesión; Comportamiento Institucional, según los dispone el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Cada uno de los subsistemas de Talento Humano que constan en la propuesta, presenta las actividades esenciales que deberá aplicar el responsable de la Gestión del TH del Patronato del GAD Provincial. Dentro de la propuesta también se incluye un plan de capacitación con el propósito de fortalecer las capacidades del talento humano de acuerdo con sus competencias y puestos de trabajo.

#### 4.2 Recomendaciones

- La Presidenta del Patronato, junto con la coordinadora deberán levantar los procesos de Talento Humano e incluirlos en el Manual de Gestión Estratégica por Procesos, asignando un responsable específico para la planificación, organización, dirección y control de cada uno de los procesos.

- Para alcanzar el fortalecimiento del desarrollo institucional se debe continuar con la evaluación permanente de los proyectos para mantener el apoyo de las organizaciones con las cuales se han firmado los convenios, encauzando los esfuerzos del personal administrativo y técnico al cumplimiento permanente de sus funciones, a la participación activa en los procesos de capacitación y al servicio hacia los grupos objetivo del Patronato.
- Implementar el Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humano y cada uno de los subsistemas para que los servidores desarrollen las funciones y tareas enfocadas en la estrategia general del Patronato. Asignar un responsable de la Gestión del Talento Humano, con las competencias requeridas para implementar el Plan de Mejoramiento propuesto.

## CAPÍTULO V

### 5 PROPUESTA

#### 5.1 Tema

Plan de mejoramiento para la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial de Chimborazo.

#### 5.2 Introducción

La propuesta del Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial responde al interés de lograr un ambiente de alto desempeño en el que se conjugue la filosofía de la gestión con los objetivos personales de los servidores, logrando así la alineación requerida.

El Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial, se basa en que el servidor es primero “persona”. Por ello, contiene el desarrollo de cada uno de los subsistemas de talento humano a saber:

- Análisis y descripción de cargos
- Atracción, selección e incorporación
- Formación
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo y plan de sucesión
- Comportamiento institucional.
- Capacitación.

Cada uno de los subsistemas de talento humano contiene las principales actividades que deberán considerarse en la implementación, que estará a cargo del responsable de la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial.

El Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial, propuesto, cumplirá su objetivo solamente si las autoridades del Patronato impulsan la implementación y mejoramiento del mismo.

### **5.3 Objetivo**

Elaborar el plan de mejoramiento para la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial.

### **5.4 Justificación**

En la actualidad, las instituciones del sector público, conforme lo indica la Constitución del Ecuador, deben regirse por los principios de eficacia, eficiencia, calidad y jerarquía; y las personas son quienes cumplen con estos principios. Por ello, el Patronato del GAD Provincial de Chimborazo tiene el compromiso de implementar el plan de mejoramiento para la gestión del talento humano, para así dar el correcto servicio a la colectividad en lo referente a Servicios de Salud, Educación y Atención a Grupos Prioritarios

### **5.5 Desarrollo de la propuesta**

Si bien el Patronato del GAD Provincial, tiene aprobado el Manual de Gestión Estratégico por Procesos para los años 2011-2018, en él solo se incluye los procesos agregadores de valor, más no los procesos de apoyo dentro de los cuales está el de Gestión del Talento Humano, a partir del cual se desarrollan los subsistemas de Talento Humano. Tampoco en el organigrama del Patronato del GAD Provincial, aparece el área de Talento Humano. Sin embargo de aquello, es necesario que se designe a un servidor responsable de la Gestión de Talento Humano y se considere cada uno de los subsistemas que se plantea a continuación, con el fin de promover, atraer, motivar, mejorar y retener a las y los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; además de permitir su estabilidad y promoción; y, elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público.

#### **5.5.1 Análisis y descripción de puestos**

El artículo 163 del Reglamento de la LOSEP, indica que en el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Trabajo, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Trabajo.

En todo momento, los Gobiernos Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica.

En cumplimiento a esta disposición el Patronato del GAD Provincial puede desarrollar su propio Manual de Descripción de Puestos, pero antes de ello deberá considerar lo siguiente:

- Revisar la parte pertinente al Patronato, en lo que a Manual de Gestión Estratégico por Procesos se refiere.
- Revisar el Organigrama Estructural y elaborar el Organigrama Analítico.
- Designar a un servidor como responsable del desarrollo e implementación de la Gestión del Talento Humano del Patronato del GAD Provincial.

El análisis y descripción de cargos es un “técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada” (Alles, 2009).

- El punto de partida es definir los puestos que requiere el Patronato del GAD provincial en función de sus procesos.
- Clasificar los puestos a relevar para la recolección de la información, en razón de los resultados de su gestión (alto o bajo), por el nivel jerárquico, por los recursos humanos que administra y por la formación requerida.
- Aplicar un método de descripción y análisis de puestos.- Los más usuales son: la entrevista, el cuestionario o la observación directa. En el caso del Patronato, se aplicará la observación para el caso de los puestos operativos y la entrevista para los puestos administrativos y de dirección.
  - La observación implica que el analista observa las actividades y tareas del ocupante del puesto.
  - En la entrevista, el analista entrevista al ocupante del puesto.

Los formularios que podrá utilizar el analista, para el Análisis y Descripción de cargos son:

**Entrevista para análisis del puesto.-** Su propósito es discutir todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad. Su formulario debe contener el nombre del entrevistador, entrevistado y la fecha de aplicación; información general de puesto, educación, funciones, recursos requeridos, condiciones laborales, autoridad y responsabilidad, entre otros.

**Tabla N° 24: Formulario entrevista para análisis del puesto**

<b>ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Entrevistador:</b>	
<b>Entrevistado:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Título actual del puesto:</b>	
<b>Título del puesto sugerido:</b>	
<b>Superior inmediato:</b>	
<b>Título del puesto del superior inmediato:</b>	
<b>Área:</b>	
<b>Localidad:</b>	
<b>No. de empleados en este puesto:</b>	
<b>Describir la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito</b>	
<b>Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de meses o años necesarios para obtener esta experiencia</b>	
<b>Especificar la capacitación o educación no formal necesarias antes de que un empleado ingrese al puesto</b>	
<b>Describir las funciones y actividades que el empleado realiza y su frecuencia</b>	
<b>Describir los equipos de computación, máquinas y otros equipos que se requieren</b>	
<b>Describir la responsabilidad por software, datos confidenciales, dinero, etc., que se requieren:</b>	
<b>Describir las condiciones laborales y de seguridad industrial</b>	
<b>Empleados que supervisan directamente e indirectamente</b>	

Fuente: Álvarez (2010)  
Elaborado por: Verónica Miranda

**Análisis del puesto.-** El propósito de este formulario es obtener información relacionada con el puesto actual para iniciar el proceso de estudio correspondiente. Contendrá la identificación del puesto, el trabajo a desempeñar, las condiciones físicas, habilidades requeridas, conocimientos requeridos, requisitos especiales, responsabilidad.

**Tabla N° 25: Formulario análisis de puestos**

<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Identificación del puesto:</b>	
Nombre del área o división:	
Título actual del puesto:	
Localidad:	
Reporta a:	
<b>Trabajo a desempeñar:</b>	
Funciones y actividades:	
Responsabilidades:	
Supervisa a:	
Interacción con:	
Qué actividades se supervisan:	
Qué actividades no se supervisan:	
<b>Condiciones físicas:</b>	
Condiciones del área laboral:	
Horarios:	
Períodos de descanso:	
Condiciones del entorno:	
<b>Habilidades requeridas:</b>	
Intelectuales:	
Manuales:	
Interpersonales:	
<b>Conocimientos requeridos:</b>	
Universidad, cursos específicos, experiencia, capacitación	
<b>Requisitos especiales:</b>	
Viajes:	
Trabajo nocturno:	
Horas extras:	
Fines de semana:	
Otros:	
<b>Responsable:</b>	
De equipo:	
De márgenes de ganancia:	
De gastos:	
De relaciones exteriores:	
Otros:	

**Fuente: Álvarez (2010)**  
**Elaborado por: Verónica Miranda**

**Descripción del puesto.-** En este formulario se incluye la descripción general del puesto, su nivel dentro del organigrama, los requisitos, un resumen de lo que compete al puesto y las responsabilidades inherentes a él.

**Tabla N° 26: Formulario descripción del puesto**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Empresa:	
Puesto:	
Nombre y apellido del titular:	
Área/dirección:	
Puesto superior:	
Departamento:	
<b>Organigrama:</b>	
<b>Requisitos del puesto:</b>	
Formación básica:	
Otra formación complementaria:	
Experiencia requerida:	
Idioma:	
<b>Síntesis del puesto:</b>	
<b>Responsabilidades del puesto:</b>	
Funciones/actividades/responsabilidades	Grado de relevancia (alto-medio-bajo)

Fuente: Álvarez (2010)

Elaborado por: Verónica Miranda

### 5.5.2 Atracción, selección e incorporación

La atracción, selección e incorporación del mejor personal para el Patronato del GAD Provincial, requiere de una correcta planificación que implica:

- Definición del perfil
- Identificación de los canales de reclutamiento
- Entrevistas: cuántas y de qué tipo
- Evaluaciones: seleccionar las más adecuadas
- Presentación de finalistas

### 5.5.2.1 Reclutamiento

Es el conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos adecuados. Las fuentes de reclutamiento que puede utilizar el Patronato del GAD Provincial, son las siguientes:

- Promociones internas
- Referidos del personal
- Agencias externas
- Fuentes externas de la empresa

**Tabla N° 27: Actividades en el proceso de reclutamiento**

No.	Responsable	Descripción
1	Responsable del área requirente	Llenar el Formulario de Requisición de Talento Humano para oficializar la vacante
2	Presidenta	Aprobar el Formulario de Requisición de Talento Humano.
3	Responsable del área de TH	Identificar el perfil del cargo
4	Responsable del área de TH	Convocar a concurso de méritos y oposición
5	Presidenta	Autorizar publicación de la convocatoria.
7	Responsable del área de TH	Recibir las aplicaciones y verificar el cumplimiento del perfil requerido
8	Responsable del área de TH y del área requirente	Preparar y tomar las pruebas técnicas
9	Responsable del área de TH	Realizar un informe sobre los candidatos que pasan a la etapa de selección

Elaborado por: Verónica Miranda

El siguiente modelo de Formulario de Requerimiento de Talento Humano, podrá ser utilizado en esta etapa del proceso.

**Tabla N° 28: Formulario requerimiento de talento humano**

<b>FORMULARIO DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL</b>			
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>			
ÁREA O DEPARTAMENTO:		FECHA DE HOY:	
		día	mes    año
NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL ÁREA:			
DENOMINACIÓN DEL CARGO VACANTE:			
LUGAR DONDE TRABAJARÁ:			
<b>DESTREZAS ESPECIALES</b>			
Manejo de Equipos:			
Dominio de Software:			
Dominio de Idiomas:			
Conocimientos Técnicos Especiales:			
Otros:			
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA</b>			
ÁREA DE EXPERIENCIA:		TIEMPO MÍNIMO:            años	
<b>OTROS REQUISITOS DESEABLES</b>			
GÉNERO:	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Indiferente</i>
EDAD:			
UBICACIÓN DOMICILIARIA:			
OTROS (vehículo, licencias, Etc.):			
<i>Unidad Requirente</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Aprobado Presidenta</i>	<i>Recursos Humanos</i>

**Fuente:** Álvarez (2010)

**Elaborado por:** Verónica Miranda

### 5.5.2.2 Selección

La selección es la actividad donde se clasifica al mejor candidato que pueda adaptarse al puesto y los requerimientos de la institución.

El servidor encargado de la Gestión de Talento Humano, deberá realizar las siguientes actividades:

**Tabla N° 29: Actividades de selección**

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Responsable del área de TH	Convocar a evaluación a los candidatos, aplicando pruebas psicológicas y realizar la entrevista.
2	Responsable del área de TH	Realizar las referencias laborales. Si son negativas no continuará a la siguiente etapa.
3	Responsable del área de TH	Seleccionar y emitir el listado de finalistas.
4	Responsable del área de TH	Coordinar y agendar entrevista de los finalistas con el Responsable del área requirente
5	Responsable del área requirente	Realizar la entrevista; si el candidato no cumple con las expectativas, se continuará según el orden de prelación o se declarará desierto el concurso.
6	Responsable del área requirente	Tomar decisión final de selección y notificar a Talento Humano para que se continúe con el proceso
7	Responsable del área de TH	Notificar al candidato seleccionado la decisión de contratación y la fecha de inicio de labores.

Elaborado por: Verónica Miranda

Las siguientes son las pruebas psicológicas, que Talento Humano podrá aplicar:

- **Psicométricas.**- para apreciar el desarrollo mental, aptitudes y habilidades, etc. del candidato. Ejemplo: “Monedas 2”
- **De personalidad.**- Son instrumentos psicométricos que buscan predecir la futura conducta de un candidato en el desempeño de sus funciones. Éstas no son cuantificables, por lo tanto, quien debe certificar la idoneidad del aspirante debe ser un profesional de la Psicología. Ejemplo: 16PF

Las pruebas psicológicas tienen escalas que predicen el potencial que posee un candidato para su desempeño intelectual en las funciones. Las escalas son las siguientes:

**Tabla N° 30: Escalas para medir el potencial del candidato**

<b>ESCALA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>STM</b>	Superior al término medio	Seleccionable
<b>X+</b>	Término medio alto	Seleccionable
<b>X</b>	Término medio	Seleccionable
<b>X-</b>	Término medio bajo	No seleccionable
<b>ITM</b>	Inferior al término medio	No seleccionable

Fuente: Sebastián (1999)

Elaborado por: Verónica Miranda

En lo referente a la Entrevista, se podrá aplicar:

- Entrevista profunda con 4 factores a explorar:
  - Idoneidad
  - Proyección
  - Contexto Personal
  - Personalidad
- Entrevista Tridimensional, en donde se explore:
  - Acción
  - Situación
  - Resultado

### **5.5.2.3 Incorporación**

La etapa de incorporación es importante porque se deberá aplicar actividades efectivas de inducción técnica, axiológica y filosófica al personal que se vincula al Patronato.

El servidor encargado de la Gestión de Talento Humano, deberán realizar las siguientes actividades:

**Tabla N° 31: Actividades para la incorporación**

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Responsable del área de TH	Recibir y revisar los documentos del nuevo empleado para elaborar la carpeta personal.
2	Responsable del área de TH	Elaborar el Nombramiento de servidor o Contrato de Trabajo y realizar los registros en el IESS
3	Responsable del área de TH	Realizar la bienvenida y presentación del nuevo empleado
4	Responsable del área de TH	Realizar la inducción de la filosofía del Patronato
5	Encargado del área de Seguridad Industrial	Iniciar inducción de seguridad y salud ocupacional
6	Responsable del área	Iniciar la inducción del puesto a ocupar requirente

Elaborado por: Verónica Miranda

**a) El proceso de inducción de la filosofía deberá considerar:**

- Historia del Patronato
- Visión, misión y objetivos
- Estructura de la institución
- Normativa Interna
- Políticas del personal
- Reglamento Interno de Trabajo
- Horarios
- Prestaciones y beneficios
- Visita a instalaciones

**b) El proceso de inducción al puesto deberá considerar:**

- Entrevista de ajuste con el Jefe Inmediato
- Visita al lugar de trabajo

- Presentación con pares
- Resultados esperados

### 5.5.3 Formación

La capacitación y formación de los servidores del Patronato del GAD Provincial es fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del mismo.

Las actividades que se deberán realizar son:

**Tabla N° 32: Actividades de formación**

No.	Responsable	Descripción
1	Responsable del área de TH	Aplicar anualmente, la Encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
2	Responsable del área de TH	Procesar la información y emitir Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
3	Responsable de la Gestión del TH	Revisar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y solicitar se realice el plan anual de capacitación
4	Responsable del área de TH	Realizar Plan anual de capacitación en base a prioridades.
5	Responsable del área de TH	Mantener actualizada la base de datos de proveedores de capacitación
6	Responsable del área de TH	Ejecutar y evaluar el Plan de Capacitación

**Elaborado por: Verónica Miranda**

El servidor encargado de la Gestión de Talento Humano realizará el Plan Anual de Capacitación en base al diagnóstico de las necesidades de personal.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC- es el proceso mediante el cual se determina el tipo de capacitación que debe proporcionar a los servidores del Patronato. Este debe estar alineado a la misión y visión de la institución.

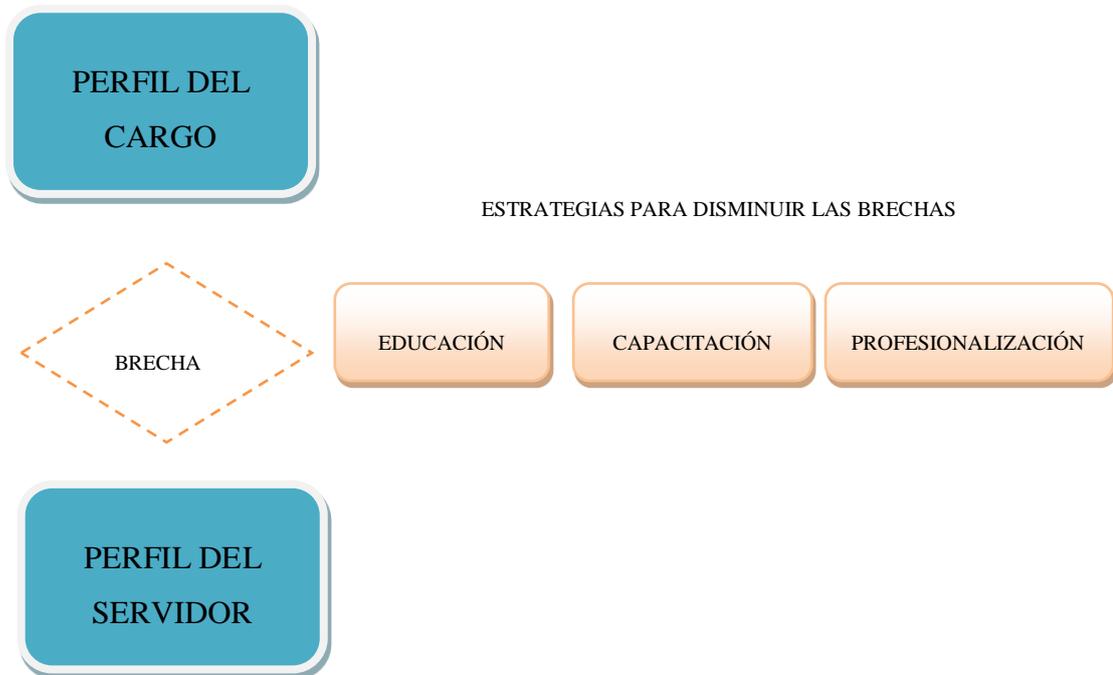
El responsable de la Gestión de Talento Humano, evaluará las distintas formas de hacer un DNC y seleccionará la que más de ajuste a la estrategia general del Patronato:

- Encuesta a todo el personal

- Entrevista a jefes por áreas
- Análisis de evaluación del desempeño
- Sistemas de calidad (Procesos agregadores de valor)

El retorno de la capacitación es fundamental para el logro de los objetivos del Patronato, por ello siempre se deberá mantener actualizado el Análisis de Brechas, que comparará:

**Gráfico N° 30: Estrategias para reducir brechas en capacitación**



Elaborado por: Verónica Miranda

#### 5.5.4 Evaluación del desempeño

La aplicación de la evaluación del desempeño permitirá identificar periódicamente la brecha entre el desempeño de los servidores y las expectativas para las cuales han sido contratados, a fin de tomar acciones orientadas a potenciar el desempeño personal e institucional.

La evaluación de desempeño, para el Patronato del GAD Provincial, se convertirá en una herramienta de feedback, que garantice que los servidores cumplan las metas del Patronato.

Sobre los resultados se diseñarán los sistemas de capacitación y profesionalización.

Tabla N° 33: Actividades de evaluación del desempeño

No.	Responsable	Descripción
1	Responsable de la Gestión del TH	Preparar los formularios de evaluación del desempeño
2	Responsable de la Gestión del TH	Elaborar y emitir la Agenda de evaluación del desempeño.
3	Presidenta	Aprobar la agenda de evaluación del desempeño.
4	Responsable del área de TH	Coordinar el procedimiento de entrenamiento inductivo a los evaluadores del desempeño.
5	Responsable del área de TH	Emitir formularios de evaluación del desempeño a los evaluadores seleccionados en la agenda de evaluación.
6	Evaluadores del Desempeño	Evaluar el desempeño de sus evaluados y emitir Resultados de la evaluación del desempeño.
7	Responsable del área de TH	Recibir y revisar evaluaciones y procesarlas
8	Responsable del área de TH	Emitir Informe de evaluación individual y general del desempeño.
9	Responsable de la Gestión del TH	Realiza proceso de feedback y plan de acción para potenciar el desempeño con los evaluados.

Elaborado por: Verónica Miranda

La Evaluación del Desempeño de 90 grados, es la sugerida para ser aplicada, considerando la madurez de la institución.

- En la evaluación del Desempeño 90 grados, evaluará el Jefe Inmediato, Un Jefe Indirecto y el Servidor.
- Las etapas de la evaluación serán:
  - Definición del objetivo de la evaluación
  - A quién está dirigido
  - Quién es el evaluador
  - Periodicidad

### 5.5.5 Desarrollo y planes de sucesión

El desarrollo y planes de sucesión, establece parámetros e indicadores que deberá cumplir cada servidor del Patronato del GAD Provincial, para ser promovido dentro del mismo, en la línea de ascensos de su estructura organizacional.

El servidor encargado de la Gestión de Talento Humano, deberán realizar las siguientes actividades:

**Tabla N° 34: Actividades de desarrollo y planes de sucesión**

No.	Responsable	Descripción
1	Responsable del área de TH	Realizar la planificación estratégica de cada cargos del Patronato
2	Responsable del área de TH y del área requirente	Validar y revisar la planificación estratégica de cada cargo con el responsable del área a la que corresponda.
3	Responsable del área de TH	Comunicar a los servidores ocupantes de los cargos sobre la planificación estratégica de su cargo y el plan de carrera
4	Responsable del área de TH	Realizar seguimiento al cumplimiento del plan de carrera de cada cargo
5	Responsable del área de TH	Emitir un informe anual sobre el cumplimiento de la Planificación Estratégica del cargo y las evidencias del cumplimiento del plan de carrera

Elaborado por: Verónica Miranda

### 5.5.6 Comportamiento institucional

El comportamiento institucional tratará el comportamiento funcional de los servidores dentro del Patronato, para que así pueda tener un clima y cultura organizacional, alineado a la estrategia institucional.

Tabla N° 35: Actividades de comportamiento institucional

No.	Responsable	Descripción
1	Responsable del área de TH	Aplicar anualmente la encuesta de diagnóstico de clima y cultura organizacional.
2	Responsable del área de TH	Procesar la información y emitir diagnóstico de clima y cultura organizacional.
3	Responsable de la Gestión del TH	Revisar diagnóstico de clima y cultura organizacional
4	Responsable de la Gestión del TH	Realizar plan de acción para el mejoramiento del clima y cultura organizacional.
5	Responsable del área de TH	Ejecutar y emitir el plan anual para el mejoramiento del clima y cultura organizacional.

Elaborado por: Verónica Miranda

La encuesta de diagnóstico de clima y cultura organizacional contendrá:

- **Trabajo en equipo:** que es el comportamiento organizacional orientado a colaborar entre compañeros por un objetivo en común; en otras palabras, son actitudes individuales para que todos se vean bien.
- **Empoderamiento:** que es la capacidad que tienen las personas de actuar sin temor a equivocarse o a represalias. Una cultura organizacional con personas empoderadas, fomenta no sólo la identificación y amor por la empresa, sino que potencia la creatividad y proactividad en el desempeño personal.
- **Orientación al cambio:** el cambio genera diferentes tipos de emociones en las personas: negativas y positivas. Este factor analiza la percepción positiva, aceptación del cambio y sensación de seguridad y apoyo en el proceso de adaptación a los nuevos paradigmas, como resultado de la confianza que le genera la organización y sus líderes.
- **Identificación con los líderes:** habla del grado de identificación que sienten las personas con sus jefes. No necesariamente está relacionado con una actitud

paternalista o autócrata de los jefes, más bien se refiere al crédito que tienen las personas en su jefe y la valoración con respecto a la gestión de ellos.

- **Comunicación:** es la efectividad que tiene el sistema de comunicación formal y no formal de la empresa. Está relacionado con la confianza que poseen las personas en los medios y elementos de la comunicación.
- **Motivación y orientación al logro:** es la satisfacción de las necesidades emocionales de los empleados por parte de la organización. Involucra estímulos impulsores, que promueven el crecimiento y satisfacción de las personas con su trabajo y relaciones sociales.

En función del resultado de la encuesta de diagnóstico de clima y cultura organizacional, el responsable de la Gestión de TH, realizará el Plan de Acción para el Mejoramiento del Comportamiento Organizacional.

En el plan de acción podrá considerar aplicar las siguientes acciones:

- Campañas de comunicación interna.
- Actividades “out door” para potenciar la sinergia de los equipos de trabajo.
- Capacitación en gestión del cambio para que los servidores puedan adaptarse a nuevos planes, personas o procesos.
- Campañas de marketing interno para posicionar los principios y valores institucionales.

## **5.6 Plan de capacitación para el talento humano del Patronato Provincial de Chimborazo**

### **5.6.1 Introducción**

La capacitación es un proceso de mejora continua, que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de la institución. La capacitación no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos y los resultados institucionales

El Plan de Capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a

las que va dirigido. Además está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la institución

La normativa legal que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación del Patronato Provincial de Chimborazo es la Ley Orgánica del Servicio Público que indica:

- **Art. 71.- Programas de formación y capacitación.-** Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.
- **Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación.-** El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

### **5.6.2 Objetivos de capacitación**

- Incrementar el potencial del Patronato Provincial de Chimborazo, a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores.
- Desarrollar el conocimiento, las habilidades y actitudes de los servidores para conseguir el cumplimiento de las actividades inherentes a los diferentes puestos de trabajo.
- Fortalecer las capacidades de los servidores según los resultados de la evaluación del desempeño laboral orientadas a acrecentar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización del talento humano.

### **5.6.3 Estructura del plan**

Con base en la información obtenida en las encuestas, se ha elaborado el Plan de Capacitación, el mismo que en su estructura básica se hace constar tres tipos de formación: específica, de desarrollo y estratégica.

Tabla N° 36: Estructura del plan de capacitación

TIPO DE FORMACIÓN	ÁREA	TEMA
Específica	Administración	Gestión secretarial
		Organización
	Finanzas	Contabilidad gubernamental
		Elaboración de presupuestos
		Gestión de inventarios
	Proyectos	Gestión de tesorería
		Formulación de proyectos
		Proyectos sociales y productivos
De desarrollo	Administración	Atención al cliente
		Educación y equidad de género
		Desarrollo socioeconómico
	Informática	Uso de internet
		Microsoft office
Estratégica	Administración	Gestión del talento humano
		Planificación estratégica
	Legal	Normativa legal, laboral y financiera

Elaborado por: Verónica Miranda

Tabla N° 37: Plan de capacitación

TIPO CAPACITACIÓN	TEMA	OBJETIVO	DIRIGIDO A	DURACION (en horas)	PRESUPUESTO (USD)	RESPONSABLE
ESPECÍFICA	Gestión secretarial	Optimizar la gestión de la secretaria en el manejo de archivo y comunicación interna	Personal administrativo	20	500	Coordinadora del Patronato Provincial de Chimborazo
	Organización	Conocer aspectos teóricos sobre la organización	Personal administrativo	40	1000	
	Contabilidad gubernamental	Actualizar conocimientos relativos a la aplicación de los principios de contabilidad gubernamental	Personal departamento financiero	40	1000	
	Elaboración de presupuestos	Actualizar conocimientos sobre la elaboración de presupuestos.	Personal departamento financiero	40	1000	
	Gestión de inventarios	Conocer el proceso y manejo de los inventarios.	Personal departamento financiero	40	1000	
	Gestión de tesorería	Planificar y elaborar el flujo de caja para priorizar las necesidades del Patronato.	Personal departamento financiero	40	1000	
	Formulación de proyectos	Proporcionar información para formular proyectos de investigación en el área social.	Personal administrativo y técnicos	40	1000	
	Proyectos sociales y productivos	Elaborar planes de negocios.	Personal administrativo y técnicos	40	1000	

TIPO CAPACITACIÓN	TEMA	OBJETIVO	DIRIGIDO A	DURACION (en horas)	PRESUPUESTO (USD)	RESPONSABLE
<b>DE DESARROLLO</b>	Atención al cliente	Proporcionar estrategias para mejorar la comunicación con los clientes internos y externos.	Personal administrativo y técnicos	20	500	<b>Coordinadora del Patronato Provincial de Chimborazo</b>
	Educación y equidad de género	Planificar actividades que permitan la equidad de género dentro del Patronato.	Personal administrativo y técnicos	20	500	
	Desarrollo socioeconómico	Fomentar el desarrollo económico de los servidores del Patronato.	Personal administrativo y técnicos	20	500	
	Uso de internet	Contribuir a la utilización de las aplicaciones web relacionadas con la gestión institucional.	Personal administrativo y técnicos	20	500	
	Microsoft office	Conocer las herramientas informáticas de Microsoft.	Personal administrativo y técnicos	60	1200	
<b>ESTRATÉGICA</b>	Gestión del talento humano	Comprender la importancia de la gestión de las personas en la institución.	Personal administrativo	40	500	<b>Coordinadora del Patronato Provincial de Chimborazo</b>
	Planificación estratégica	Brindar información sobre los componentes de la planificación estratégica.	Personal administrativo y técnicos	40	500	
	Normativa legal, laboral y financiera	Conocer el ámbito de aplicación de las normativas.	Personal administrativo	40	500	

Fuente: ESPOCH (2008) *Plan de Capacitación*.

Elaborado por: Verónica Miranda

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

Álvarez, Y. (2010). *Módulo de Administración del Talento Humano*. Riobamba: UNACH.

Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.

Ardila, S. (2009). *Diccionario de Términos Administrativos*. Sena.

Bohlander, G. (2004). *Administración Recursos Humano*. (12a ed.). México: Thomson.

Bustos, E. (2003). *Proceso Administrativo y Planeación*. México.

Castoriadis, C. (1998). *Lo imaginario. La creación en el dominio histórico y social*. En C. Castoriadis, *Los dominios del hombre, las encrucijadas del laberinto*. Barcelona: Gedisa.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Davies, R. (2006). *Donor Information Demands and NGO Institutional Development*.

ESPOCH. (2008). *Plan de capacitación*.

Fell López, P. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Quito: Codeu.

Gónima, A. (1988). *Desarrollo Institucional*. Washington D.C.

Grupo Océano. (2008). *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona: Océano.

Hernández, C. (1998). *Glosario Administrativo*. San José: UCR.

Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito.

Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red Tercer Milenio.

Real Academia Española. (2010). *Diccionario*. Madrid: RAE.

Reyes Ponce, A. (1991). *Administración de Personal*. México: Limusa.

Rosemberg, J. (2013). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Océano Grupo Editorial, S.A.

Sebastián, A. (1999). *Cómo afrontar los tests*. Madrid: Libsa

Villacís, J. (2004). *El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos*. Quito: Tallpa.

### **Webgrafía**

Cárdenas, C. (2015). *Organización de Estados Iberoamericanos*. Obtenido de El Desarrollo Institucional. ¿Cuestión externa o de Autopoiesis?: <http://www.oei.es/oeivirt/salacredi/PROa.pdf>

COPLADI. (2013). <http://www.copladi.udg.mx/desarrollo-institucional>.

Enciclopedia Financiera. (2015). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Desarrollo organizacional: <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/investigacion.htm>

Frías, M. h.-T.-M.-d.-I.-p.-e.-D.-O. (2014). *Humansmart.com*. Recuperado el 2015, de Los Tres Modelos de Intervención para el Desarrollo Organizacional: [http://humansmart.com.mx/1030466\\_Los-Tres-Modelos-de-Intervencion-para-el-Desarrollo-Organizacional.html](http://humansmart.com.mx/1030466_Los-Tres-Modelos-de-Intervencion-para-el-Desarrollo-Organizacional.html)

Miró, P. (2014). *Enciclopedia Virtual*. Obtenido de El concepto de institución: <http://www.eumed.net/coursecon/1/instconcepto.htm>

Patronato del GAD Provincial de Chimborazo. (2015). *Chimborazo.gob.ec*. Recuperado el 2015, de [http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1518:patronato&catid=21](http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/index.php?option=com_content&view=article&id=1518:patronato&catid=21)

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Base legal del Patronato Provincial de Chimborazo



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

## **ESTATUTO DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO.**

### TITULO I

#### **DE LA CONSTITUCIÓN Y DOMICILIO**

- Artículo 1.** Constituyese el Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, con domicilio en la ciudad de Riobamba, como una institución de derecho público, adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo con personería jurídica propia, autonomía administrativa y patrimonial.
- Artículo 2.** El Patronato como tal, no podrá participar en asuntos políticos-partidistas, religiosos.

### TITULO II

#### **DE LOS OBJETIVOS Y FINES**

- Artículo 3.** Son objetivos y fines de la Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo:



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

- a. El Patronato, según el artículo 260 de la Constitución de la república del Ecuador, asumirá, las actividades concurrentes de la gestión en la prestación de servicios públicos y actividades sociales de colaboración y complementariedad entre las distintas instituciones.
- b. Coadyuvar al mejoramiento del buen vivir (SUMAK KAUSAY) de la población, con énfasis en la atención del sector grupo de atención prioritaria y capacidades especiales, a través de programas y proyectos.
- c. Coordinar y Gestionar con instituciones públicas y privadas, el apoyo del talento humano y económico, así como la asistencia técnica para el desarrollo de programas y proyectos encaminados hacia los derechos del buen vivir (SUMAK KAUSAY) de la provincia de Chimborazo.

Estatuto del Patronato.

Página dos

- d. Promover la consecución de redes y alianzas estratégicas interinstitucionales para ampliar la cobertura y obtener mejores resultados de su gestión.
- e. Impulsar con las coordinaciones departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado del la Provincia de Chimborazo todos los actos inherentes a los fines que persigue el patronato y ejecutar los programas y proyectos que delegue el Gobierno autónomo de Chimborazo.

### **TITULO III**

#### **DE LOS MIEMBROS**

**Artículo 4.** Son miembros todas las personas e instituciones que voluntariamente quieren adherirse a él, y, son dos tipos: activos, voluntarios.

- a) **Activos:** el /la cónyuge del Prefecto Provincial o su delegado o delegada, y tres cónyuges de las coordinaciones departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado.



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

- b) **Son miembros Voluntarios:**, las personas naturales, jurídicas, las/os delegados de instituciones públicas y privadas, que colaboren con la mencionada institución en beneficio de los derechos del buen vivir y manifiesten públicamente la decisión de colaborar con el Patronato.

## **TITULO IV**

### **DE LA ORGANIZACIÓN**

**Artículo 5.** De conformidad con el presente Estatuto, son Órganos de Administración del Patronato:

- Comité de Gestión y Enlace, presidida por el/la Presidente del Patronato
- Comisiones.
- Coordinación.

Estatuto del Patronato.

Página tres

## **CAPITULO I**

### **DE LA PRESIDENCIA**

**Artículo 6.** El /la cónyuge de quien ejerza la Prefectura Provincial o su delegado (a), ejercerá la Presidencia del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y como tal presidirá el del comité de gestión y enlace. Durará en sus funciones el mismo tiempo que dure la administración de quien ejerce la Prefectura.

**Artículo 7.** Son Atribuciones y Deberes de la Presidencia:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, Reglamentos, Estatuto, y Resoluciones administrativas.
- b) Dirigir, orientar y coordinar la gestión del Patronato encaminados a los derechos del buen vivir (Sumak kausay).



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

- c) Ejercer la representación legal del Patronato, en todos los actos y contratos.
- d) Disponer la Convocatoria a sesiones del comité de gestión y enlace.
- e) Nombrar en coordinación con el prefecto al /la Coordinador (a) General del Patronato, al personal Técnico y administrativo necesario para el cabal cumplimiento de los objetivos de la institución, de conformidad a los reglamentos internos.
- f) Presentar el informe anual de actividades ante el Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo, comité de gestión y enlace y ciudadanía.
- g) Proponer al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo la reforma del Estatuto y sus Reglamentos Internos.
- h) Conocer y aprobar con el comité, el Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales y el PAC.
- i) Seleccionar a los miembros del comité de Gestión y Enlace.
- j) Los demás que señale el presente Estatuto y los Reglamentos Internos.

Estatuto del Patronato.

Página cuatro

## **DEL COMITÉ DE GESTIÓN Y ENLACE**

**Artículo 8.** El comité de Gestión y Enlace estará conformado por; el o la las/os conyugues de las coordinaciones departamentales seleccionadas, los mismos que están vinculados en el área social y tendrán las siguientes funciones:

- a. Se reunirá ordinariamente 2 veces al año y extraordinariamente las veces que sean necesarios, previa a convocatoria por lo menos con 5 días de anticipación.
- b. El comité de Gestión y Enlace sesionara con la mitad mas uno de sus miembros y en caso de no haber quórum se reunirá una hora más tarde con el número de miembros presentes.



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

- c. Las comisiones se seleccionara por mayorías de votos, esto es la mitad de uno de sus asistentes.
- d. Aprobara el plan Operativo Anual, el PAC, y el presupuesto.
- e. En comité de Enlace debe conocer los Informes Anuales de Gestión Institucional.
- f. Apoyara la gestión de recursos en coordinación con los funcionarios de la Institución y cumplirá delegaciones asignadas por la presidenta.

**Artículo 09.** El comité de Gestión y Enlace, tratará y conocerá los puntos para los cuales haya sido convocada y que consten en el Orden del Día.

**Artículo 10.** El comité de Gestion y Enlace nombrara de acuerdo a las necesidades organizativas de la Patronato y en base a los Reglamentos Internos y serán designadas en el comité de Gestión y Enlace.

Estatuto del Patronato.

Página cinco

## **CAPITULO V DE LA COORDINACIÓN GENERAL**

**Artículo 11.** El/La Coordinador (a) General, ejercerá las siguientes funciones:

- a) Elabora el Plan Operativo Anual el informe Anula y presentara un informe anual de actividades en coordinación con la Presidenta de Patronato realizadas al Gobierno Autónomo Descentralizado y al comité de Gestión y Enlace.
- b) Coordinar con las Coordinaciones del Área social del G.P.CH las actividades, y proyectos que ejecuta.



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

- c) Coordinar y monitorear las actividades de las diferentes áreas que ejecuta el patronato.
- d) Diseñar y ejecutar las propuestas de Programas y Proyectos que pueda emprender el patronato.
- e) Coordinar con los patronatos cantonales las acciones de atención del sector vulnerable y del área social
- f) Las demás que determinen el presente Estatuto, la presidenta y los Reglamentos Internos.

## **TITULO VI**

### **DE LOS BIENES DEL PATRONATO**

- Artículo 12.** Constituyen bienes del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo los siguientes:
- a) Todos los bienes adquiridos por el Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincial, Equipos, Vehículos, Maquinaria, herramientas, etc, son parte de la misma.
  - b) Las asignaciones presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y /o Gobierno Nacional.
  - c) Las asignaciones, donaciones, legados y toda asignación a título gratuito que le otorgare cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera.
  - d) Los recursos económicos adquiridos por autogestión.

Estatuto del Patronato.

Página seis



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**Artículo 13.** En caso de disolución del Patronato por cualquier causa, sus bienes pasarán al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

**TITULO VI**

**DISPOSICIONES GENERALES.**

**Artículo 14.** El patronato se regirá por las normas y resoluciones vigentes del gobierno autónomo descentralizado de Chimborazo.

**Artículo 16.** En todo cuanto no estuviere previsto en este Estatuto, serán resueltas por el comité de gestión y enlace quienes tomaran las decisiones de acuerdo con los reglamentos

**Artículo 17.** El presente Estatuto, fue discutido y aprobado en dos sesiones diferentes .....y regirá desde la fecha de su aprobación.

Dado y firmado en la Sala de Sesiones del Patronato Provincial,

María Narcisca Curicama Gadway

**PRESIDENTA**

**CERTIFICO:** Que el Estatuto del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado del la Provincia de Chimborazo, fue discutido, para solicitar su aprobado en Sesión Ordinaria .....

Miriam Patricia Zavala Cuadrado

**SECRETARIA DE LA C.D.H.**

## Anexo N° 2: Gestión del Patronato Provincial de Chimborazo



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

### **PROCEDIMIENTOS INTERNOS PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO.**

#### *GESTIÓN DEL PATRONATO PROVINCIAL*

**RESPONSABLE:** Presidenta Patronato Provincial

Coordinador del Patronato Provincial

**Misión:**

Gestionar y garantizar todos los servicios que el Patronato Provincial brinda a la comunidad en los ámbitos de la interculturalidad, la participación ciudadana, salud, actividades productivas, emprendimientos y protección humana a grupos de atención especial, cumpliendo las competencias concurrentes estableciendo sostenibilidad y sustentabilidad de acciones para el buen vivir provincial.

**Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Ejecutar la Política Social del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo;
- b) Ejecutar las competencias concurrentes (educación, salud, vivienda, y grupos de atención prioritaria) de acuerdo al marco constitucional vigente;
- c) Ejecución y control financiero del presupuesto de su institución;
- d) Ejecución y control administrativo de su institución;
- e) Aplica procedimientos de control interno para verificar la documentación y demás requisitos para la gestión;
- f) Desarrollar la Planificación Estratégica de la institución; alineada al Direccionamiento Estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado de la a Provincia de Chimborazo;
- g) Participación en proyectos comunes con otras Instituciones de acuerdo a su competencia;
- h) Garantizar la interculturalidad y equidad de género por medio de planes de capacitación;
- i) Generar la normativa interna por medio del Comité de Gestión y Enlace;
- j) Apoyar a la generación de la normativa provincial por medio del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo;
- k) Asegurar la provisión y disponibilidad de los recursos financieros para la ejecución de su misión;
- l) Establecer los convenios y acuerdos interinstitucionales de acuerdo a su competencia;



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

- m) Participar de los foros de coordinación interdisciplinarios para la evaluación de los impactos sociales;
- n) Asegurar que se cuente con información estadística de los proyectos sociales que brinda la Coordinación de Gestión del Patronato Provincial, datos que contribuirán a evaluar los impactos;
- o) Establecer los mecanismos de participación ciudadana que se requiera para la formulación de planes y políticas de conformidad con las leyes y el reglamento de este código;
- p) Establecer los lineamientos para levantar los indicadores de Gestión del Patronato Provincial;
- q) Analizar los indicadores de impacto, resultado de los programas y proyectos a cargo de esta Coordinación;
- r) Dirigir la elaboración, ejecución y seguimiento del POA de su área;
- s) Evaluar la gestión de su área; y,
- t) Desempeñar las demás funciones que le asignare



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ENCUESTA**

Objetivo: Determinar la opinión de los empleados sobre la gestión del talento humano en el Patronato Provincial de Chimborazo.

1. ¿Bajo qué modalidad trabaja en el Patronato Provincial de Chimborazo?
 

Personal con nombramiento	
Personal con contrato	
  
2. ¿Cómo se informó de las vacantes existentes en el Patronato Provincial de Chimborazo?
 

Referencias de otras personas	
Recomendaciones de empleados	
Página Web del Patronato	
Publicidad escrita o radial	
Pasantías	
  
3. Para el proceso de selección usted fue sometido a:
 

Pruebas de conocimientos	
Test psicológicos	
Técnicas de simulación	
Entrevistas de selección	
Test de personalidad	
  
4. La selección del personal se realiza por:
 

Decisión de jefes o autoridades del Patronato	
Resultado de las técnicas de selección	
  
5. ¿Quién es el encargado del proceso de selección de personal?
 

Jefe de Talento Humano del GADPCH	
Personal del Patronato Provincial de Chimborazo	
Otro	

¿Quién? \_\_\_\_\_

6. ¿Se aplica inducción para el personal?

Sí

No

7. ¿Existe un programa de capacitación para el personal?

Sí

No

8. ¿Con qué frecuencia participa en cursos de capacitación?

Anual

Semestral

Trimestral

Mensual

No recibe capacitación


9. ¿La capacitación recibida ha contribuido al cumplimiento de sus funciones?

Sí

No

¿Por qué?

---

10. ¿Su título profesional es acorde con su cargo?

Sí

No

Escriba su título:

---

Escriba su cargo:

---

11. ¿Conoce con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo?

Sí

No

¿Por qué?

---

12. ¿Los recursos asignados permiten el cumplimiento de sus funciones?

Sí

No

¿Por qué?

---

13. El cumplimiento de sus funciones es:

Oportuno

Tardío

No lo cumple


14. ¿Se realiza evaluación del desempeño?

Sí

No

¿Por qué?

---

15. ¿Se comunica los resultados de la evaluación del desempeño?

Sí

No

¿Por qué?

---

16. ¿Para la evaluación del desempeño se recogen evidencias suficientes?

Sí

No

¿Cuáles?

---

17. ¿Existe posibilidad de desarrollo profesional dentro del Patronato?

Sí

No

¿Por qué?

---

18. ¿Se encuentra satisfecho/a con la remuneración recibida?

Sí

No

¿Por qué?

---

19. El clima laboral que existe en el Patronato es:

Muy Bueno

Bueno

Regular


**Gracias por su colaboración**

**Anexo N° 4: Entrevista**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ENTREVISTA**

**Dirigida a:** Presidente del Patronato Provincial de Chimborazo

1. ¿Cómo se realiza la inclusión del personal en la institución?
2. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de reclutamiento y selección aplicados en el Patronato?
3. ¿Cómo afecta los contratos ocasionales para el normal desarrollo de la institución?
4. ¿Cuáles han sido el aporte del personal en el cumplimiento de los objetivos del Patronato?
5. ¿Cómo se realiza la asignación de personal a los proyectos del Patronato?
6. ¿Cuáles son los principales servicios que el Patronato ofrece a población?
7. ¿Cuál es el aporte del personal para atender satisfactoriamente a los grupos prioritarios?
8. ¿Cuál es la forma de comunicación que el Patronato utiliza para informar sobre las actividades programadas?
9. ¿De las metas programadas para los años 2013 y 2014, cuál ha sido el porcentaje de cumplimiento?
10. Cuando se detectan errores en el cumplimiento de las actividades ¿qué correctivos se aplican para mejorar la gestión del talento humano?

**Anexo N° 5: Modelo de memorando**

**Memorando N°PCFITH-2015-010**  
**Riobamba, 21 de Octubre del 2015**

**PARA:** XXXXXXXXXXXXXXXX

**COORDINADORA DEL PATRONATO PROVINCIAL**

**ASUNTO:** PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE PERMISOS, LICENCIAS,  
VACACIONES Y ASISTENCIAS.

Debo poner en su conocimiento el procedimiento para control de permisos, licencias, vacaciones y asistencias, para regular según la normativa los distintos movimientos de personal que se generen en el Patronato Provincial del GADPCH.

Por la favorable atención que se digna dar a la presente le reitero mi sincero agradecimiento de consideración y estima

Atentamente:

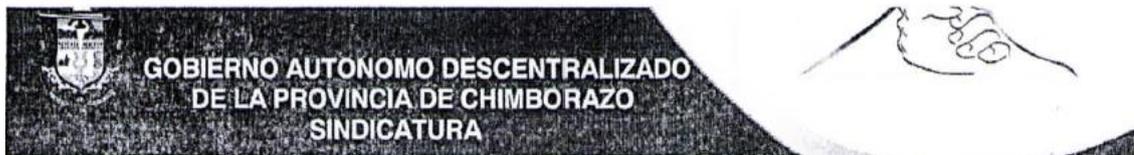
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO**  
**DEL PATRONATO PROVINCIAL DEL GADPCH**

**Se adjunta**

Procedimiento de Control 8F/U

**Anexo N° 6: Modelo de contrato de trabajo**



**CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO  
N° 17-2015-PPGADPCH**

Comparecen: por una parte la Licenciada: María Narcisca Curicama, en su calidad de Presidenta del Patronato Provincial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, a quien se denominará "**PATRONATO PROVINCIAL**"; y, por otra parte la **Sra. Silvia Eulalia Endara Mazón**, por sus propios derechos, a la que se denominará "**CONTRATADA**"; todos mayores de edad, legalmente capaces para contratar y obligarse, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO**, al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: Antecedentes.-** El Patronato Provincial del GADPCH, en convenio con el MIES, se encuentra ejecutando el Proyecto de Cooperación para la Atención Integral del Ciclo de Vida - Modalidad Desarrollo Infantil Centros Infantiles del Buen Vivir, cuyo objetivo es asegurar el desarrollo Infantil Integral de los niños y niñas de 12 a 36 meses de edad, prioritariamente aquellos en situaciones de pobreza y extrema pobreza para el ejercicio pleno de sus derechos, de conformidad a la norma técnica emitida por el MIES. Dicho proyecto culmina el 31 de diciembre de 2015. En virtud de las necesidades institucionales, previo requerimiento de la Presidenta del Patronato Provincial del GADPCH, constante en memorando N°PPGADPCH-2015-293, de 05 de octubre de 2015, el **PATRONATO PROVINCIAL**, requiere realizar la contratación de una **EDUCADORA DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL** (Auxiliar Pedagógica de Centros Infantiles), habiendo sido la Contratada elegida para ocupar el mencionado puesto, previa verificación de los requisitos de Ley.

**SEGUNDA: Objeto.-** Con los antecedentes expuestos, El Patronato Provincial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, a través de su representante legal, procede a contratar a **Silvia Eulalia Endara Mazón**, para que preste sus servicios como **EDUCADORA DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL**, debiendo cumplir con eficiencia, eficacia, agilidad y oportunidad, las actividades propias del trabajo, y las demás establecidas por la Institución, así como las disposiciones de la máxima autoridad y jefes inmediatos superiores, siempre y cuando éstas no se separen de lo legal y ético.

**TERCERA.- FUNCIONES.-** Las funciones que va a desempeñar la trabajadora son las siguientes:

- a. Recibimiento bienvenida de los niños y niñas
- b. Cumplir los protocolos establecidos para todos los procesos y actividades.
- c. Desarrollo de actividades vinculadas a los procesos de aseo, alimentación, sueño.
- d. Desarrollo de actividades relacionadas a los procesos pedagógicos, vinculados a las esferas del desarrollo durante los periodos de vigilia.
- e. Despedida y entrega de la niña o niño a la madre, padre o familiar adulto responsable de su cuidado.
- f. Y las demás que sean designadas por su jefe inmediato.

4



**CUARTA: Remuneración.-** El Patronato Provincial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo pagará a la Contratada, por concepto de Remuneración, la cantidad de TRESCIENTOS CINCUENTA Y CINCO 66/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA (\$. 355.66 dólares), con cargo a la Partida Presupuestaria N° 7.1.01.06.00.06.00.00.0.0000.0000 denominada Salarios Unificados. Se aclara que de dicha remuneración se procederá al descuento automático de los rubros correspondientes a los aportes al Seguro Social y otros pertinentes.

**QUINTA: Duración.-** El tiempo de duración del presente contrato es a plazo fijo y regirá a partir del 01 de octubre de 2015, fecha en la que la contratada ha comenzado efectivamente a laborar, hasta el 31 de diciembre de 2015, de conformidad al Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0088, donde se expide la Norma para la Aplicación de la Disposición Transitoria Segunda de la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar.

**SEXTA: Aclaración.-** El Convenio de Cooperación Económica No.DI-03-06D01-00592-D, firmado entre el Patronato del gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y el MIES, llega a su término, el 31 de diciembre del 2015, Convenio que motiva la presente contratación.

**SEPTIMA: Jornada de Trabajo.-** La jornada diaria de trabajo de la trabajadora será de OCHO HORAS EFECTIVAS, durante cinco días en cada semana, esto es de lunes a viernes, con el horario de 8H00 hasta las 16H00, debiendo registrarse al sistema institucional de registro de asistencia.

**OCTAVA: Controversias.-** En caso del surgimiento de controversias que eventualmente pudieran presentarse entre el Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y la Contratada, mismas que no puedan ser solucionadas de mutuo acuerdo, se someterán a la Jurisdicción de los jueces y tribunales competentes, según el caso.

**NOVENA: Legislación Aplicable.-** En todo lo no expresamente estipulado en el presente documento, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo, y sus Reglamentos; y demás legislación aplicable.

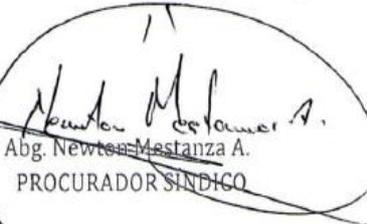
Para constancia de aceptación, las partes suscriben el presente documento, en unidad de acto, sobre tres ejemplares de igual contenido y efecto legal, en la ciudad de Riobamba, a 07 de octubre de 2015.

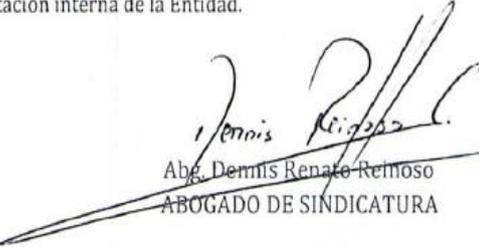
Leda Narcisca Curicama  
PRESIDENTA PATRONATO PROVINCIAL

Sra. Silvia Eulalia Endara Mazón  
CONTRATADA  
C.I. 060204098-2



RAZON: El presente documento ha sido elaborado por el Abg. Dennis Renato Reinoso, Abogado del Departamento Legal, y revisado por el Abg. Newton Mestanza, Procurador Síndico del GADPCH quienes con su firma y sumilla, se responsabilizan de la veracidad de los datos consignados; y, que el mismo se encuentra sujeto a la legislación aplicable y reglamentación interna de la Entidad.

  
 Abg. Newton Mestanza A.  
 PROCURADOR SINDICO

  
 Abg. Dennis Renato Reinoso  
 ABOGADO DE SINDICATURA



Quito - Ecuador  
 • Av. República del Salvador N34  
 Y Suiza 023814000  
 • Clemente Ponca N15-59 y Piedrahita  
 02 254 8900 / 02 254 2580

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

**Art. 2.-** De conformidad con el Oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012 del Ministerio de Finanzas, mediante el cual emite dictamen presupuestario favorable para la sustitución de los valores de la escala de remuneración mensual unificada antes señalada, el presente Acuerdo Ministerial regirá a partir del 1 de enero de 2012 y se aplicarán con los recursos institucionales, para lo cual de ser el caso esa Cartera de Estado efectuará las respectivas modificaciones presupuestarias.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito,

27 ENE 2012

*Richard Espinosa Guzmán*  
 Richard Espinosa Guzmán, B. A.  
 MINISTRO DE RELACIONES LABORALES



## **CAPÍTULO II**

### **DEL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO**

**Art. 2.-** De la disponibilidad presupuestaria.- Las instituciones del Estado deberán contar previamente con puestos vacantes o la asignación presupuestaria para la contratación de personal ocasional.

#### **Sección 4a.**

##### **De los nombramientos**

**Art. 20.-** Término para el inicio del ejercicio del puesto.- El nombramiento de la o el servidor quedará insubsistente si dentro del término de 3 días, contados a partir de la fecha de registro de la acción de personal, la persona no concurriera a prestar sus servicios, salvo que por circunstancias geográficas se demande un mayor tiempo el cual no podrá exceder de 5 días laborables.

Los contratos de servicios ocasionales se darán por terminados automáticamente, en el caso de que el contratado no se presentare a laborar en el término de 24 horas a partir de la fecha del registro del contrato

## **CAPÍTULO IV**

### **DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO**

**Art. 163.-** Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos.- La resolución que expida el Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 61 de la LOSEP, reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud y experiencia necesarios para el desempeño de los puestos públicos.

**Art. 164.-** Análisis y descripción de puestos.- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

**Art. 165.-** Valoración de puestos.- Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.

**Art. 167.-** Metodología de descripción y valoración de puestos.- La descripción y valoración de puestos, tendientes a identificar e integrar puestos similares en grupos ocupacionales para propósito de su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones, se hará en función de la metodología y norma técnica que se establezca.

**Art. 168.-** Estructura de puestos.- Es la conformación lógica y sistemática que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante, que constituyen los grupos ocupacionales cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad en la aplicación de la política remunerativa.

Las UAT elaborarán la estructura institucional y posicional de puestos institucionales y su ubicación, analizando la descripción y valoración de puestos de conformidad con la normativa técnica expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales respectiva, respecto de la estructura de grupos ocupacionales y de acuerdo con las escalas de remuneraciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para este efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales velará por la aplicación de la metodología en la descripción y valoración de puestos, así como la estructura de puestos en las instituciones del Estado.

**Art. 169.-** Metodología de la estructura de puestos.- La estructura de puestos en las instituciones del Estado, se sujetará a la metodología señalada en este Reglamento General, tomando como base los criterios y objetivos de la estructura institucional y posicional; así como la valoración de puestos. Los puestos serán clasificados en grupos ocupacionales, conforme la normativa que se emita para el efecto.

**Art. 170.-** Estructura de puestos del nivel jerárquico superior.- El nivel jerárquico superior estará estructurado por los puestos comprendidos en el artículo 83 de la LOSEP, y los regímenes especiales previstos en el mismo, para lo cual el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá el respectivo acuerdo. Para su estructuración y conformación el Ministerio de Relaciones Laborales establecerá la metodología correspondiente, de conformidad con la norma que se expida para el efecto.

**Art. 171.-** Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.- Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los mismos reúnan los requisitos de orden general que sean exigidos para su desempeño, de ser el caso, conforme la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 172.-** Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.- El Ministerio de Relaciones Laborales, previo estudio y análisis correspondiente, y sobre la base de la normativa técnica que regula el subsistema de clasificación de puestos, elaborará y mantendrá actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos genéricos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo, que será expedido mediante Acuerdo Ministerial.

El manual indicado en el inciso anterior, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos comunes en el sector público, a fin de definir características generales de la descripción y valoración, la clasificación y la correspondiente relación con los grados y grupos ocupacionales de las escalas de remuneraciones vigentes, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 173.-** Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.- Las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados.

**Art. 174.-** Valoración y clasificación de puestos creados.- Todo puesto que fuere creado será clasificado y se sujetará a la nomenclatura de la estructura de puestos institucional vigente o aquella establecida en el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 175.-** Administración del subsistema de clasificación de puestos.- El Ministerio de Relaciones Laborales, administrará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, la naturaleza del

trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y actividades y los requerimientos para ocuparlos.

## **CAPÍTULO V**

### **DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Art. 176.-** Del subsistema de selección de personal.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.

**Art. 177.-** Principios del subsistema.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

a) Legalidad.- De acuerdo con lo que dispone la Constitución de la República, en su artículo 228, y la LOSEP en sus artículos 65, 66 y 68, el ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición;

b) Transparencia.- La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, responderá a un tratamiento técnico, transparente, objetivo e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público;

c) Credibilidad.- El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados;

d) Igualdad.- La aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para las y los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos;

e) Inserción y equidad.- Contempla acciones afirmativas para precautelar la equidad de género, la inserción y el acceso de las personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas, de las comunidades, pueblos y nacionalidades y de migrantes ecuatorianos en el exterior que hayan prestado servicios con anterioridad en el servicio público, a un puesto público; y,

f) Difusión.- La difusión en la convocatoria y conocimiento, en las normas del concurso de méritos y oposición y su respectivo procedimiento y resultados.

**Art. 178.-** Normativa de reclutamiento y selección.- Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos de aplicación obligatoria para los puestos de carrera en el servicio público, emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, las UATH aplicarán los mecanismos técnicos que permitan la obligatoria, correcta y eficiente administración del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Art. 179.-** Etapas del subsistema de reclutamiento y selección.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se fundamenta en los concursos públicos de méritos y oposición, que comprenden la preparación del proceso de reclutamiento, la convocatoria, evaluación y selección, expedición del nombramiento y la etapa posterior de inducción.

**Art. 180.-** Concurso abierto.- El concurso abierto es el proceso mediante el cual se convoca a servidoras, servidores y personas ajenas a la institución, que reúnan los requisitos establecidos en la LOSEP y en las bases del concurso, dados a conocer a través de la convocatoria para que participen en los procesos selectivos a que hayan lugar en las instituciones del sector público, para llenar puestos vacantes.

La participación de las y los extranjeros residentes se regirá por las disposiciones establecidas en la LOSEP, este Reglamento General y la correspondiente norma técnica.

### **Sección 1a.**

#### **Reclutamiento y convocatoria**

**Art. 181.-** Reclutamiento y convocatoria.- Luego de preparadas las bases, se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria.

El Ministerio de Relaciones Laborales establecerá las políticas y normativa mediante la cual se llevarán a cabo los procesos para las convocatorias a los concursos de méritos y oposición utilizando medios escritos y electrónicos.

### **Sección 2a.**

#### **De la evaluación y selección**

**Art. 182.-** Evaluación y selección.- Es la etapa del proceso, del concurso de méritos y oposición, mediante la cual se evalúa y escoge al mejor personal para ocupar un puesto público.

**Art. 183.-** Concurso de méritos y oposición.- Es el proceso competitivo, orientado a seleccionar a la o el aspirante que demuestre poseer los mejores niveles de competencias, conforme los requisitos del puesto, considerando los siguientes componentes:

a) Mérito.- Consiste en el análisis y verificación de los documentos presentados por las y los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos para el puesto público señalado en la respectiva convocatoria.

b) Oposición: Es la fase en la cual se recogen las eventuales impugnaciones respecto de las personas que han sido evaluadas favorablemente.

**Art. 184.-** Clase de concurso.- Para la selección de personal, solo podrán realizarse concursos abiertos de méritos y oposición, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la normativa que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 185.-** Del proceso de reclutamiento y selección.- Las UATH de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale el Ministerio de Relaciones Laborales y su normativa interna, serán responsables de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el caso de la administración pública central e institucional, en forma previa a la designación de ganador de un concurso, las UATHS deberán obtener el respectivo informe favorable del Ministerio de Relaciones Laborales.

El Ministerio de Relaciones Laborales podrá intervenir en los mismos y dirigirlos, de ser el caso, a petición de la autoridad nominadora de las instituciones pudiendo, en el caso de puestos de la Función Ejecutiva, efectuar el proceso de reclutamiento y selección.

**Art. 186.-** Tribunales de méritos y oposición, y de apelaciones.- Para la ejecución de los concursos de méritos y oposición, las instituciones del Estado conformarán tribunales de méritos y oposición y, de apelaciones, de conformidad con la normativa que emita el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los miembros de los referidos tribunales que sean cónyuges, convivientes en unión de hecho legalmente reconocida, o tengan relación de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con los participantes de un concurso, deberán excusarse de integrar dichos tribunales. La autoridad nominadora en forma inmediata designará los reemplazos. El cumplimiento de esta disposición estará sujeta a verificación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y la Contraloría General del Estado.

**Art. 187.-** Declaratoria de ganadora o ganador del concurso.- Concluida la etapa de selección que será regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales, el Tribunal de Méritos y de Oposición mediante acta final, declarará ganadora o ganador del concurso a la o el aspirante que haya obtenido el mayor puntaje; y comunicará en un término máximo de tres días, a la autoridad nominadora para que esta expida el nombramiento provisional sujeto a período de prueba.

Inmediatamente se procederá a comunicar los resultados finales a los participantes y a publicarlos a través de la página web institucional y la web del Ministerio de Relaciones Laborales.

En el caso de que la ganadora o el ganador del concurso de Méritos y Oposición no aceptare el nombramiento, o no se presentare en la Institución para posesionarse del mismo, dentro del término de tres días a partir de la fecha de registro del nombramiento, el Tribunal de Méritos y Oposición declarará ganadora o ganador del concurso a la o el participante que haya obtenido el segundo mayor puntaje, y así sucesivamente, siempre y cuando la calificación de la persona ganadora sea igual o mayor a la mínima establecida en la correspondiente norma dictada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 188.-** Expedición de nombramiento.- Concluido el concurso, se expedirá el respectivo nombramiento al ganador o ganadora del mismo, de conformidad con lo establecido en este Reglamento General.

### **Sección 3a.**

#### **Inducción**

**Art. 189.-** Inducción.- Las UATH implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.

**Art. 192.-** De los puestos de nueva creación y los puestos vacantes.- Los puestos de nueva creación, deberán llenarse hasta en un plazo de sesenta días luego de ser generados presupuestariamente, salvo caso de encargo o subrogación, para lo cual las UATH observarán las disposiciones de la LOSEP, este Reglamento General y la normativa técnica del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

Para los puestos que quedaren vacantes, será la UATH quien conforme a la Planificación del Talento Humano y luego del estudio técnico correspondiente, determinará en un plazo de quince días si el puesto es necesario, para lo cual deberá observar las disposiciones de la LOSEP, este Reglamento General y la normativa técnica del subsistema de reclutamiento y selección de personal. En el caso de que no sea necesario, la UATH comunicará inmediatamente al Ministerio de Relaciones Laborales a fin de proceder a eliminar el puesto o traspasarlo a otra institución del sector público.

Si el puesto es considerado necesario, la autoridad nominadora deberá designar a la o el titular, previo el procedimiento del caso, en un plazo de sesenta días. Si no lo hiciera, será la UATH institucional quien, de oficio, desarrolle este proceso selectivo.

Adicionalmente, las UATH tendrán la obligación de ingresar los datos de puestos vacantes al Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones, y adicionalmente deberá comunicar en el plazo máximo de 5 días al Ministerio de Relaciones Laborales, la existencia del puesto vacante.”

### **De la formación y capacitación de las y los servidores públicos**

**Art. 195.-** De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

**Art. 196.-** De los objetivos de la capacitación y formación.- Los objetivos de la capacitación y formación serán los siguientes:

- a) Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales;
- b) Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional; y,
- c) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos.

**Art. 197.-** De los responsables de la capacitación y formación profesional.- La capacitación y formación estará bajo la responsabilidad de un comité interinstitucional integrado por las siguientes instituciones: la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, quienes establecerán la política nacional de capacitación y formación del sector público. Las normas técnicas para la aplicación de sus disposiciones será emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, sin perjuicio de otras que se emitan para el efecto.

Los demás organismos que conformen la Red Nacional de Formación y Capacitación de las y los servidores públicos, deberán cumplir las políticas, normas y procedimientos que se establezcan según su naturaleza, para lo cual podrán celebrar convenios con otras instituciones de educación, capacitación o formación.

Las UATH de las instituciones que se encuentran en el ámbito de la LOSEP, serán las encargadas del cumplimiento de las políticas y normas, así como de la coordinación institucional de las actividades, procedimientos y disposiciones relativas a la formación de las y los servidores públicos.

**Art. 198.-** Planificación de la formación y capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional -SECAP, las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las UATH, en función de las políticas, normas e instrumentos emitidos con este propósito, la identificación de necesidades reales de capacitación. Esta información constituirá

la base para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación.

Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Relaciones Laborales semestralmente. Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UATH.

Del mismo modo, las UATH ejecutarán la coordinación de los procesos de formación de cuarto nivel de las y los servidores de sus instituciones, conforme a las políticas y normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en coordinación con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, para lo cual llevarán el control de la designación de las y los servidores beneficiarios, los mecanismos de financiamiento y el control, seguimiento y evaluación.

**Art. 199.-** Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos.- El Ministerio de Relaciones Laborales será el responsable de administrar el Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos, el cual estará integrado por el Plan Nacional de Capacitación elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y por el Plan Nacional de Formación, elaborado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

### **Sección 2a.**

#### **De la formación profesional**

**Art. 200.-** Del IAEN.- Corresponde al Instituto de Altos Estudios Nacionales, de conformidad con lo establecido en la Ley de Educación Superior, brindar la formación de las y los servidores públicos a fin de obtener títulos de cuarto nivel, sin perjuicio de que los programas de formación puedan realizarse en otras instituciones de educación superior legalmente reconocidas.

### **Sección 3a.**

#### **De la capacitación y desarrollo de personal**

**Art. 201.-** De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

**Art. 202.-** Proceso de capacitación.- Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria.

**Art. 203.-** Control y evaluación de los programas de capacitación.- Durante la ejecución de los programas de capacitación, las UATH tendrán la responsabilidad de realizar el seguimiento de

la capacitación, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales, observándose las necesidades institucionales.

**Art. 204.-** Del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP.- El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, formará parte de las Redes de Capacitación y será la instancia encargada de la operativización de la capacitación no profesional, técnica de las instituciones, entidades, empresas y organismos establecidos en el ámbito de la LOSEP, en los temas de su competencia.

**Art. 205.-** Servicios especializados de capacitación.- Las UATH, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, estarán facultadas para contratar servicios especializados de capacitación, con personas naturales o jurídicas, del sector público o privado calificadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Tratándose de personas naturales que tengan la calidad de servidoras o servidores públicos que brinden capacitación en el área de sus competencias, fuera de los planes institucionales y cobren por ello, esta se efectuará fuera del horario legal de labores de la o el servidor que da la capacitación. En caso que se requiera los servicios de capacitación de una o un servidor público, para capacitar en temas específicos que sean de competencia de la institución a la que pertenece, será la Institución la que cobre, si fuere el caso, los valores que correspondan por la capacitación realizada.

El Ministerio de Relaciones Laborales mantendrá un listado de los ofertantes de capacitación con evaluaciones óptimas, para lo cual las UATH tienen la obligación de remitir al Ministerio de Relaciones Laborales la evaluación a los facilitadores que hayan desarrollado eventos en su institución.

Las servidoras y servidores y/o instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP podrán brindar servicios de capacitación sobre materias de competencia exclusiva de otras entidades al sector público o privado; con el aval de las instituciones cuya competencia es exclusiva y/o especializada en la materia.

#### **Sección 4a.**

##### **Informes previos y efectos de la capacitación y formación**

**Art. 206.-** Formación y capacitación dentro del país.- Previo informe favorable de la UATH, la autoridad nominadora concederá comisión de servicios con remuneración, a la o el servidor que dentro del plan de formación y capacitación institucional debidamente aprobado, fuere seleccionado para participar en estudios de cuarto nivel, cursos, seminarios, talleres o conferencias y pasantías, reuniones, visitas y otros que fueren necesarios para el desarrollo institucional.

El Ministerio de Relaciones Laborales establecerá mediante normas el procedimiento a seguirse para los casos de excepción de formación o capacitación no programada.

**Art. 207.-** Formación y capacitación en el exterior.- La máxima autoridad de la institución concederá a la o el servidor, previo informe favorable de la UATH, licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración en el exterior, cuando el programa de formación de cuarto nivel se encuentre acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan para el puesto, a la misión institucional, y se viabilice o se disponga del financiamiento económico correspondiente.

**Art. 208.-** De la capacitación y actualización de conocimientos de la o el servidor público para el cumplimiento de servicios institucionales.- Cuando una servidora o servidor de libre nombramiento o remoción se desplace a cumplir tareas oficiales de capacitación y/o actualización de conocimientos en reuniones, conferencias o visitas de observación dentro o fuera del país, se le concederá comisión de servicios con remuneración, percibiendo viáticos, subsistencias, gastos de movilización y/o transporte por el tiempo que dure dicha comisión desde la fecha de salida hasta el retorno.

En el caso de las y los servidores de cañera, para los fines señalados en el inciso anterior, deberán haber cumplido por lo menos un año de servicio en la institución donde presta los mismos.

**Art. 209.-** Efectos de la formación y capacitación.- En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 73 de la LOSEP, la UATH de cada institución, considerando el talento humano capacitado y que participó en procesos de formación o capacitación, diseñarán los programas internos de capacitación y formación mediante los cuales se transmitirán los conocimientos adquiridos. Es obligación de la o el servidor capacitado o formado acogerse a este programa interno diseñado por la UATH, y cumplir con el objetivo multiplicador.

**Art. 210.-** Convenio de devengación.- La entidad que conceda a la o el servidor comisión de servicios con remuneración para formación y capacitación o los permisos para estudios regulares de especialización o licencia sin remuneraciones para el estudio de postgrados, dentro o fuera del país, suscribirá un convenio de devengación con garantías personales o reales, mediante el cual, la o el servidor se obliga a prestar sus servicios por el triple del tiempo que duren los eventos o estudios.

De igual manera, en el convenio de devengación constará la autorización expresa e irrenunciable del servidor o servidora en el sentido de que la institución a la cual pertenece, pueda utilizar sin costo alguno los estudios o proyectos resultantes del proceso de formación o capacitación.

El servidor o servidora se obligará además a solicitar a la máxima autoridad de la institución se proceda a realizar los estudios de factibilidad para la aplicación de dichos estudios y convenios, de conformidad con los intereses institucionales.

**Art. 211.-** Procesos de devengación.- Para la o el servidor a quien se le hubiere concedido licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración para formación y capacitación o los permisos para estudios regulares de especialización o licencia sin remuneraciones para el estudio de posgrado, dentro o fuera del país, previa la suscripción del correspondiente contrato de devengación, se deberá cumplir con una con una de las siguientes obligaciones:

a.- De reintegrarse a la institución la o el servidor, después de la comisión de servicio con remuneración y el servidor cese en sus funciones y no devengue sus servicios por el triple del tiempo, deberá devolver la parte proporcional del tiempo no devengado invertido por el Estado, incluida la remuneración a la institución, entidad u organismo que autorizó y pagó la comisión de servicios con remuneración o el permiso para estudios regulares;

b.- En el evento de que la institución, no pague la remuneración mensual para el caso de licencia sin remuneración, ni tampoco pague el valor de los estudios regulares de postgrado, ni gastos de transporte, la o el servidor no debe devengar el período de tiempo señalado en el artículo 210 del presente Reglamento General; y,

c.- De reprobar o abandonar los estudios regulares de posgrado, la servidora o servidor devolverá todo lo invertido por el Estado, a través de la institución, entidad u organismo a la que pertenece.

Cuando se trate de casos en los que se requiera reintegrar a la institución valores totales invertidos en formación o capacitación se lo hará en un plazo no mayor de 60 días conforme lo señala el artículo 74 de la LOSEP.

**Art. 212.-** Prohibición y sanciones.- El servidor que una vez concluida la licencia o comisión de servicios con o sin remuneración, no se reintegrare al ejercicio de sus funciones de manera inmediata, será sujeto de la aplicación del régimen disciplinario conforme lo dispone la LOSEP y este Reglamento General.”

## **CAPÍTULO VII**

### **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 215.-** De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

**Art. 216.-** Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

**Art. 217.-** Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

**Art. 218.-** Periodicidad.- La evaluación del desempeño programado y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

**Art. 219.-** De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

- a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;
- b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;

c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,

d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

**Art. 220.-** Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

**Art. 221.-** Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;

b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;

c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;

d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,

e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

**Art. 222.-** Efectos de la evaluación.- Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimientos, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida;

b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,

c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;

2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;

3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y,

4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

**Art. 223.-** Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos.- El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

**Art. 224.-** Evaluación durante el período de prueba.- Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por la o el servidor público, durante un período de prueba de tres meses.

**Art. 225.-** Nombramiento inicial y período de prueba.- La o el servidor ganador del concurso de méritos y oposición que ingresa al servicio público, será designado mediante nombramiento provisional de prueba mientras se encuentre en este período.

**Art. 226.-** Evaluación del período de prueba.- De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, las UATH efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por la o el servidor durante el período de prueba.

Las UATH acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato de la o el servidor en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo, dentro de este período.

**Art. 227.-** Efectos de la evaluación del período de prueba.- La evaluación del periodo de prueba y su calificación generará respecto de la o el servidor evaluado, los siguientes efectos:

a) En el caso de que la o el servidor evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y el Certificado de Carrera que le acredita como servidora o servidor de carrera;

b) Si la UATH a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones de la o el servidor; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones;

c) Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente;

En el caso de que la UATH no realice las evaluaciones, la o el servidor exigirá ser evaluado y comunicará de este incumplimiento a la máxima autoridad, quien inmediatamente dispondrá que se efectúe la misma.

No se podrá emitir un nombramiento definitivo sin que previamente la o el servidor haya sido evaluado y aprobado; y,

d) Para los efectos determinados en el artículo 190 del presente Reglamento General, en caso de que la o el servidor no aprobare el período de prueba, y mediante la evaluación técnica y objetiva de sus servicios se determina que no califica para el desempeño del puesto al que ascendió, se procederá inmediatamente al reintegro en el puesto de origen con su remuneración anterior.

## Anexo N° 9: Ejemplo de Análisis de cargos

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

*UNIDAD DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*

*ANÁLISIS DE CARGOS*

**1. DATOS GENERALES:**

NOMBRE DEL COLABORADOR: ..... NORMA LASSO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO           TECNICO PROYECTO CIBV

GRUPO OCUPACIONAL: .....

CODIGO DEL PUESTO

JEFE SUPERIOR INMEDIATO:           SONIA MERINO

COORDINACIÓN: ..... COORDINACION DE GESTION DEL PATRONATO PROVINCIAL

UNIDAD: ..... COORDINACION DE GESTION DEL PATRONATO PROVINCIAL

No. OCUPANTES EN EL PUESTO: .... 1

**MISIÓN DEL PUESTO:** ..... APOYAR A LOS NIÑOS MAS NECESITADOS DE LAS COMUNIDADES, MEJORANDO EL SUMAK KAWSAY

**3. FECHA DE INGRESO:** ..... 7 DE MARZO DE 2014**4. EXPERIENCIA EN EL PUESTO:** ..... 4 MESES**5. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

BACHILLER ..... X           CIENCIAS SOCIALES

TECNICO .....

TECNOLÓGICO INCOMPLETO .....

SUPERIOR INCOMPLETO .....

SUPERIOR COMPLETO ..... X           PARVULARIA

POSGRADO .....

**6. CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:****7. INTERFAZ:**

INTERNO ..... X           PATRONATO

EXTERNO ..... COMUNIDADES

**8. HORARIO DE TRABAJO**

08H00 A 12H00 Y 14H00 A 18H00

**9. ÚTILES, HERRAMIENTAS O MAQUINARIA DE TRABAJO UTILIZADOS:**

FICHA DE SEGUIMIENTO, EQUIPOS, MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA

10 ACTIVIDADES:

DIMENSIONAMIENTO

No.	ACTIVIDADES / FUNCIONES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA					T	INCIDENCIA					T	DIFICULTAD					T	Puntaje	Act. Esen.
			5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1			
1	REALIZAR SEGUIMIENTOS A LOS CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR A MI CARGO	9097,2	5					5	4					4						3	17	
2	REALIZAR SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CANTIDAD, CALIDAD DEL SERVICIO DE ALIMENTACION ENTREGAS EN LOS CENTROS INFANTILES	649,8	5					5	4					4						3	17	
3	REALIZAR TALLERES DE CAPACITACIONES EN BASE DEL PROYECTO DE COOPERACION PARA LA ATENCION INTEGRAL DEL CICLO DE VIDA EN LA MODALIDAD CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR DEL PATRONATO PROVINCIAL DEL GADPC PRESENTADO AL MIES	120				2		2			3			3					1	1	5	
4	REALIZAR INFORMES MENSUALES SOBRE SERVICIOS DE ALIMENTACION, EJECUCION Y AVANCE DEL PROYECTO	180				2		2		4				4					1	1	6	
5	RECEPTAR, CONSOLIDAR Y PRESENTAR LA DOCUMENTACION DE LOS CIBV A SU CARGO PARA LOS PROCESOS DE LIQUIDACION, SEMESTRAL Y FINAL	180				2		2		4				4						3	14	
6	COORDINAR ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO EN CADA UNA DE LAS UNIDADES DE ATENCION A SU CARGO	180			3			3		4				4						3	15	
7	PRESENTAR MENSUALMENTE LISTADOS DE ASISTENCIA CON LA HOA DE ENTRADA Y SALIDA COMPLETAMENTE LEGALIZADAS, ACOMPAÑADO DE UN INFORME	240				2		2		4				4						3	14	
8	PRESENTAR LAS ACTAS DE ENTREGA RECEPCION DEL SERVICIO DE ALIMENTACION COMPLETAMENTE LEGALIZADAS, ACOMPAÑADO DE UN INFORME DE MANERA MENSUAL	240				2		2		4				4						3	14	
	MANTEGER UN CONTROL DE PERMISOS DEL PERSONAL DE CAMPO-EDUCADORAS DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL	60				2		2		3				3					1		2	
	MANTEGER IV NENTARIOS ACTUALIZADOS DE LOS ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS BIENES ENTREGADOS POR EL PATRONATO PROVINCIAL DEL GADPCH	240				1		1		3				3						3	1	
	ENTREGA MEDIANTE ACTAS DE ENTREGA RECEPCION LEGALIZADS TODOS LOS BIENES Y PRODUCTOS ENTREGADOS A LAS UNIDADES DE ATENCION	4320				1		1					1	1					1		1	
9								0						0						0	0	
10								0						0						0	0	
		<b>15507</b>																				<b>44,44%</b>

<b>TIEMPO UTILIZADO PERSONA 80%</b>	<b>8317,44</b>
<b>CARGA DE TRABAJO</b>	<b>186,44</b>
<b>NUMERO PERSONAS REQUERIDAS</b>	<b>1,86</b>

**RESULTADOS:** 226 minutos diarios 160 minutos semanales 120 minutos mensuales  
 160 / 5 = 32 minutos diarios 120 / 20 = 6 minutos diarios

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

TÉCNICO ANALISTA

JEFE DE TALENTO HUMANO

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

UNIDAD DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

ANÁLISIS DE CARGOS

**1. DATOS GENERALES:**

NOMBRE DEL COLABORADOR: ..... JURADO MONTTOYA LUCIA DEL CARMEN  
 DENOMINACIÓN DEL PUESTO ..... TECNICO DEL PATRONATO  
 GRUPO OCUPACIONAL: ..... Servidor Público de Apoyo 4  
 CODIGO DEL PUESTO ..... 5.1.01.05.00.06.00.00.0.0000.0000  
 JEFE SUPERIOR INMEDIATO: ..... SONIA MERINO  
 COORDINACIÓN: ..... COORDINACION DE GESTION DEL PATRONATO PROVINCIAL  
 UNIDAD: ..... COORDINACION DE GESTION DEL PATRONATO PROVINCIAL  
 No. OCUPANTES EN EL PUESTO: .... 1

**2. MISIÓN DEL PUESTO: .....**

Liderar un proceso de participación y responsabilidad social con todos los sectores reconocidos como grupo de atención prioritaria en especial niños niñas adolescentes y jóvenes, hacia una institución dinámica participativa e innovadora mediante el trabajo en atención directa, educación y aprendizaje para la formación de trabajo en equipo y liderazgo en los 10 cantones de Chimborazo.

**3. FECHA DE INGRESO: .....** 18 DE MARZO DE 2014

**4. EXPERIENCIA EN EL PUESTO: .....** 1 MES

**5. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

BACHILLER ..... X ..... QUIMICO BIOLOGO  
 TECNICO .....  
 TECNOLÓGICO INCOMPLETO .....  
 SUPERIOR INCOMPLETO .....  
 SUPERIOR COMPLETO ..... X ..... TÉCNICA EN SISTEMAS  
 POSGRADO .....

**6. CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:** N/A Atención de Servicio al Cliente, parvulaia

**7. INTERFAZ:**

INTERNO ..... TODAS LAS COORDINACIONES  
 EXTERNO ..... GADS PARROQUIALES, ACTORES SOCIALES

**8 HORARIO DE TRABAJO** 08H00 A 12H00 Y 14H00 A 18H00

**9 UTILES, HERRAMIENTAS O MAQUINARIA DE TRABAJO UTILIZADOS:**

UTILES Y EQUIPOS DE OFICINA

## 10 ACTIVIDADES:

## DIMENSIONAMIENTO

No.	ACTIVIDADES / FUNCIONES	TIEMPO	FRECUENCIA					INCIDENCIA					DIFICULTAD					Puntaje	Act. Esen.			
		MINUTOS	5	4	3	2	1	T	5	4	3	2	1	T	5	4	3			2	1	T
1	planificar actividades y eventos del proyecto PRONINO			4				4	5					5			3			3	19	
2	Visita y recorrer los centros de atención en el cantón a su cargo			4				4	5					5				2		2	14	
3	Actividades del proyecto junto con los técnicos			4				4		4				4			3			3	16	
4	Reañizar informes técnicos					2		2		4				4					1	1	6	
5	Coordinar las actividades en los cantones y centros de mi responsabilidad					3		3		4				4			2			2	11	
6	Coordinar reuniones de trabajo con las juntas parroquiales e instituciones educativas			4				4		4				4				2		2	12	
7	Receptar información de los beneficiarios del cantón a su cargo		5					5		4				4			3			3	17	
8	Coordinar brigadas medicas para los niños del proyecto						1	1				3		3			3			3	10	
9	Seguimiento de situación escolar y labores de los niños			4				4		4				4			3			3	16	
10	Visitas domiciariarias del cantón a su cargo			4						4				4			3			3		
11	Planificación, seguimiednto y evaluización del proyecto			4						4				4			3			3		
12	Talleres a los niños del proyecto			4						4				4			3			3		
13	Talleres a los padres de familia de los niños del proyecto			4						4				4			3			3		
14	Reuniones con los aliados estratégicos			4						5							3			3		
15	Actualización de datos en el sistema		5														3			3		
16	Coordinar actividades de atención Psicológica de los centros de atención del proyecto					2						3					3			3		
17	Elaboración y traslado de los kits escolares para su previa entrega						1					3					3			3		
18								0						0						0	0	
		<b>0</b>																				<b>44,44%</b>

<b>TIEMPO UTILIZADO PERSONA 80%</b>	<b>8317,44</b>
<b>CARGA DE TRABAJO</b>	<b>0,00</b>
<b>NUMERO PERSONAS REQUERIDAS</b>	<b>0,00</b>

**RESULTADOS:** 226 minutos diarios    160 minutos semanales    120 minutos mensuales  
 160 / 5 = 32 minutos diarios    120 / 20 = 6 minutos diarios

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

TÉCNICO ANALISTA

JEFE DE TALENTO HUMANO

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA