

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES



DIPLOMADO SUPERIOR EN LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN PÚBLICA

Nombre del docente

DOCTOR FERNANDO LOPEZ

ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

GABRIEL WLADIMIR ESPIN FLORES

RESUMEN

El factor humano conocido también como Capital Humano es el activo más importante que tienen las organizaciones; por tanto su administración eficaz es la clave del éxito de su desarrollo y de su aporte positivo a la consecución de planes y objetivos de toda la Institución.

En la actualidad el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en el Ministerio no especifica la realidad exacta de las actividades de los servidores, ya que al depender del organismo rector de los Recursos Humanos llamado Ministerio de Relaciones Laborales ex (SENRES), no dispone de una información suficiente lo que no permite satisfacer las necesidades internas de la Dirección de Administración de Recursos Humanos para cumplir con todos los objetivos propuestos.

Cabe recalcar que en la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, las evaluaciones y su retroalimentación no han sido eficaces por cuanto el personal en general se siente desmotivado y su aporte a la Institución es relativamente bajo. Por tanto, es necesario analizar y evaluar el sistema de evaluación del desempeño actual y plantear un nuevo enfoque que permita recuperar la motivación del recurso humano y facilitar su desarrollo profesional en vista a hacer realidad las metas y objetivos de la Institución.

En referencia a las metodologías de evaluación del desempeño y sus componentes, se puede observar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño de la Dirección de Administración de Recurso Humanos, se analiza los errores en la evaluación del desempeño y sus estrategias de minimizar estos errores y se plantea una gestión integral del manejo del recurso humano y su desarrollo dentro de la institución.

A demás en la monografía presente se presentará de cómo estará enfocada la evaluación del desempeño en la Dirección de Administración de Recursos Humanos, ya que esta Cartera de Estado se beneficiará, al tener elementos evaluados, de acuerdo a un análisis y seguimiento correspondientes a sus indicadores de conducta orientándoles a la efectividad, interés por los estándares, enfoque en el mejoramiento, espíritu ministerial, uso óptimo de recursos, planificación y organización los mismos que se constituirán en objetivos de desarrollo.

PALABRAS CLAVES

Términos claves:

- ✓ Autoevaluación
- ✓ Comparabilidad
- ✓ Dimensión
- ✓ Error de valoración
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Evaluación realizada por los iguales
- ✓ Evaluación realizada por los subordinados
- ✓ Factores situacionales

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del trabajo como forma institucional siempre ha existido, y los trabajadores han sido dirigidos bajo algún procedimiento. Hoy se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones consideran sus recursos humanos como elementos valiosos y en muchas ocasiones irremplazables. Y es por este razonamiento que su evaluación permanente es un asunto estratégico y crucial, vinculado directamente con los resultados de la gestión pública.

La responsable organización interna, la gestión del talento humano, de acuerdo a los lineamientos institucionales establecidos permite un seguimiento garantiza el control, regulación del desempeño actual dentro de una organización.

El presente trabajo un análisis y seguimiento de las evaluaciones del desempeño actual para proponer una mejora del formulario EVAL 01 utilizado para evaluar el desempeño laboral. Con la propuesta se pretende un fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos mediante la objetiva evaluación del desempeño de los servidores y servidoras quienes son los responsables directos del logro de los objetivos institucionales.

INDICE		
	CAPITULO I	7
1.	Antecedentes	7
1.1	Reseña Histórica	7
1.1.1	Misión	7
1.1.2	Visión	7
1.1.3	Principios Institucionales	8
1.1.4	Logotipo	9
1.2	Giro del negocio – servicios	9
1.3	Definición del Problema del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables	10
1.4	Objetivo del Estudio	11
1.4.1	Objetivo General	11
1.4.2	Objetivos Específicos	11
1.5	Justificación	12
1.6	Marco Referencial	12
1.6.1	Definición de evaluación	12
1.6.2	Los principios de la evaluación	13
1.6.3	Evaluación de desempeño	14
1.6.4	Evaluación del desempeño en el ámbito público	20
1.6.5	Institucionalidad, actores y usuarios de los sistemas de indicadores de desempeño	24
1.6.6	Marco Conceptual (Evaluación del desempeño)	
	CAPITULO II	31
	DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL	31
2.1	Análisis del Micro Ambiente	31
2.1.1	Identificación de clientes	32
2.1.2	Competencia	33
2.1.3	Productos Sustitutos	33
2.1.4	Proveedores	34
2.1.5	Intermediarios	34
2.1.6	Matriz resumen Micro-Ambiente	34
2.2	Análisis Interno	35
2.2.1	Aspectos administrativos- organizacionales	35
2.2.2	Aspectos Legales	42
2.2.3	aAspecto gestión del Talento humano	43
	CAPÍTULO III	51
	DIAGNÓSTICO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL	51
3.1	Objetivo de laApilacion de la Herramienta SENRES (Eval 01)	51
3.2	Diseño de Investigación de la Herramienta SENRES (Eval 01)	51
3.3	Determinación del Plan Muestral	51
3.4	Estimación de parámetros	51
3.5	Instrumento de investigación	53
3.6	Resultados	54
3.7	Propuesta para mejorar la herramienta Eval 01 SENRES	57

3.8	Definición de indicadores de desempeño	68
3.8.1	Preparar trabajo	68
3.8.2	Preparación del ambiente	69
3.9	Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta para la mejorar la herramienta SENRES EVAL 001	70
3.9.1	Conclusiones	70
3.9.2	Recomendaciones	71
	BIBLIOGRAFÍA	72

CAPITULO I

1. Antecedentes

1.1 Reseña Histórica

El Ministerio de Recursos Naturales y Renovables fue creado en 1944 como Ministerio de Economía Minería e Hidrocarburos, Agricultura y Ganadería, Industrias en General, Comercio Interior y Exterior, Control de Precios, Subsistencias, todo lo relativo a bancos y su inspección, Fiscalización e intervención de empresas, Patentes, Marcas y Privilegios, Convenios internacionales y Estadística nacional.¹

A los veinte y nueve años de funcionamiento, se convirtió en Ministerio de Recursos Naturales y Turismo Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, Pesqueros, Recursos Marinos y Turismo. En el 2009 se creó el Ministerio de Minas y Petróleos, Minería Hidrocarburos, Protección Ambiental, Geología, más tarde en ese mismo año se crea el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables.

Actualmente, el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables esta conformada por un grupo de personal que ofrece un servicio y atención al sector minero, hidrocarburífero, remediación ambiental. De acuerdo al último informe al 2007 proporcionado por la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Recurso Naturales No Renovables. cuenta con 700 personas que trabajan en las diferentes áreas de la organización: administrativa, gerencia, atención al usuario; la dirección de administración de talento humano cuenta con 10 personas.

1.1.1 Misión²

MISIÓN:

Garantizar la explotación sustentable y soberana de los recursos naturales no renovables, formulando y controlando la aplicación de políticas, investigando y desarrollando los sectores, hidrocarburífero y minero.

1.1.2 Visión³

VISION:

Consolidar la soberanía del estado sobre sus recursos naturales no renovables y revertir la condición del Ecuador, con efectivos espacios de participación social, de país exportador de materias primas en exportador de servicios y productos agregados de valor provenientes de los recursos naturales no renovables.

¹ Ministerio de Recurso Naturales No Renovables véase en <http://www.mmrn.gov.ec>.

² Ibid

³ Ibid

1.1.3 Principios Institucionales

Honestidad: Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de productos, así como en la prestación de servicios de responsabilidad del Ministerio.

Justicia: Actuar y distribuir los recursos con equidad, bajo las normas de derecho y la razón.

Lealtad y Compromiso con el País: Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el logro de la misión y objetivos institucionales.

Predisposición al Servicio: Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y de los ciudadanos usuarios de los servicios ministeriales.

Transparencia: Capacidad de los servidores del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

Responsabilidad Social: Grado de compromiso que adquieren los servidores del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en beneficio de los ciudadanos, de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta con políticas generales que de acuerdo la publicación oficial de su sitio web⁴ son:

Políticas de gestión ministerial

Para garantizar el cumplimiento de las actividades se ha establecido una serie de políticas:

- Garantizar que las actividades sectoriales se realicen en aplicación de los principios de sustentabilidad social y ambiental.
- Fortalecer las relaciones entre el Estado y las comunidades.
- Fortalecer los derechos y recuperar la presencia del Estado en la administración, gestión, regulación y control de los recursos naturales no renovables.
- Impulsar proyectos de integración regional en el sector recursos naturales no renovables.

⁴ Ministerio de Recursos Naturales No Renovables véase en <http://www.mnrn.gob.ec/>

- Implementar mecanismos que aseguren la distribución equitativa de los beneficios de las actividades de recursos naturales no renovables.
- Fomentar la inversión para el desarrollo productivo del sector de los recursos naturales no renovables.
- Impulsar la participación del Ecuador en mercados regionales e internacionales.
- Promover la seguridad del abastecimiento, diversificación del uso y el ahorro de los recursos naturales no renovables.
- Impulsar la gestión eficiente de las instituciones del sector de los recursos naturales no renovables y fortalecer los mecanismos de investigación, regulación y control.

1.1.4 Logotipo



1.2 Giro del negocio – servicios

Al ser una entidad pública el Ministerio de Recursos Naturales busca regirse por una serie de principios:

- Soberanía
- Integración Regional
- Participación Social
- Desarrollo Equitativo y Solidario de Todo el Territorio
- Sustentabilidad

- Redistribución Equitativa de los Recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir.

Los objetivos del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables son:

- Incrementar la inversión en exploración y explotación de hidrocarburos.
- Canalizar la inversión para la diversificación de la oferta y usos de los hidrocarburos.
- Crear un nuevo modelo de administración, regulación y control del sector de los recursos naturales no renovables.
- Desarrollo sustentable de la actividad minera.

1.3 Definición del Problema del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, es una institución gubernamental única en su ramo, ha tenido éxito y han logrado el posicionamiento frente a la comunidad bajo el fortalecimiento de las instituciones de los recursos naturales no renovables con mecanismos de investigación, regulación y control.

A pesar de ser una organización en desarrollo, se deben organizar los niveles de eficiencia y eficacia de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de acción toda la acción pública del Ministerio, como un esfuerzo permanente que busca satisfacer las necesidades de sus usuarios y su crecimiento en el sector.

Considerando la realidad de la organización, los indicadores de desempeño proveerán información de su acción tales como eficiencia, eficacia, calidad; por lo tanto la evaluación es una herramienta necesaria para mejorar las condiciones básicas para el evaluador y el evaluado en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables para reforzar la cultura organizacional, aplicando una administración eficaz del Talento Humano.

Existe un sistema de evaluación integral para la Administración Pública establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales ex Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) el formulario EVAL 01 y ejecutado por la Dirección de Administración de Recursos Humanos para la apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial del desarrollo. Una vez que los jefes inmediatos evalúan la información es procesada mediante factores de evaluación tales como: Gestión del puesto, conocimientos,

competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo iniciativa y liderazgo.⁵

Con un análisis y seguimiento de los resultados de evaluación del desempeño de la Dirección de Administración de Recursos Humanos se mejorará la cultura interna, a través de indicadores de desempeño adecuados que permitan establecer un seguimiento y profesional dentro de la empresa, para que el personal se sienta motivado y que los evaluadores tengan las herramientas informativas apropiadas que brinden al personal toda la información necesarios, para que su nivel de conocimiento crezca y se puedan obtener resultados óptimos.

Es necesario controlar los procesos de evaluación del desempeño del personal para determinar áreas de interés en capacitación, labores técnicas de los empleados así como mejorar las áreas de planificación y evaluación de gestión. Si no se cuenta con un sistema de seguimiento profesional no se tienen un mecanismo de control en el rendimiento, cumplimiento de metas dentro la organización.

Es decir que, la revisión y propuesta de mejora del formulario (EVAL-01) utilizado por la Dirección de Administración del Talento Humanos mejorará el desempeño laboral, evitando errores que perjudiquen el enfoque de la organización; se deben desarrollar indicadores de desempeño y metodologías para su construcción tomando como referencia otros modelos de desempeño para el sector público.

1.4 Objetivo del Estudio

1.4.1 Objetivo General.-

- Proponer un análisis y seguimiento de la evaluación del desempeño de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Recursos Naturales y Renovables.

1.4.2 Objetivos Específicos.-

- Plantear las propuestas sobre Evaluación e Indicadores de desempeño en instituciones públicas que sustenten los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Identificar la situación actual de la metodología del desempeño actual utilizado en la Dirección de Administración de Recurso Humanos.
- Determinar, a partir de un diagnóstico, los resultados que la metodología actual tiene en el desempeño del recurso humano tiene dentro de la Dirección de Administración de Recursos Humanos.
- Presentar una propuesta de mejora en la metodología de evaluación del desempeño actual para fortalecer el seguimiento laboral en la Dirección de

⁵ REGISTRO OFICIAL No 192 Edición Especial , Jueves 13 de Mayo del 2010 véase en http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5581&Itemid=55
Revista Judicial versión digital

1.5 Justificación.-

Es importante realizar la presente investigación para contribuir al crecimiento de la Dirección de Administración de Recursos Humanos. En la actualidad la institución esta prestando interés en la mejora continua del modelo SENRES EVAL 01 Por lo tanto se contribuirá de alguna forma a exaltar la importancia de la evaluación del desempeño de los servidores públicos a nivel operativo.

De la investigación puede derivarse beneficios como: un conocimiento más profundo, más disponibilidad de información, un incremento del interés por metodologías de evaluación en instituciones públicas. Se podrá conocer en mayor medida de su utilidad, su diseño y su ejecución, mediante un diagnóstico del desempeño de la Dirección de Administración de Recursos Humanos en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. Este proyecto contribuye a la reflexión de la evaluación de las fortalezas y debilidades del personal para retroalimentar a los colaboradores en los aspectos que deben mejorar. Los resultados tienen relevancia social en cuanto informan a la sociedad ecuatoriana en general acerca de la labor del psicólogo industrial, de su labor en el medio institucional gubernamental.

Por eso es necesario crear estrategias que permitan solucionar los diferentes problemas de evaluación del desempeño que enfrenta la Dirección de Administración de Recursos Humanos, para de esta forma poder medir el cumplimiento de metas y factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupa cada servidor público.

1.6 Marco Referencial

Un marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente.

Para detallar el marco teórico, se procederá a analizar el texto de determinado concepto, y luego se dará una opción sobre aquel concepto analizado.

1.6.1 Definición de Evaluación.-

La evaluación es quizás el proceso más vital de la formación profesional. Un sistema de evaluación de alta calidad permite orientar de manera correcta a los diferentes aspectos laborales de un colaborador, asegura que los colaboradores sean reconocidos por haber

aprendido lo suficiente y sirve de base para futuros asensos reconocidos por todos. Cuando los procedimientos son correctos, los empleados pueden confiar en la calidad de su formación, y los empleadores pueden contar con colaboradores calificados. (Unesco, 1995)

“En un sistema de evaluación basado en competencias, los evaluadores hacen juicios, basados en la evidencia reunida de una variedad de fuentes, que definen si un individuo satisface los requisitos planteados por un estándar o conjunto de criterios.”⁶

En el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables la evaluación del desempeño se la realiza dos veces en el año debido a que el servidor y a su vez el jefe inmediato puede ver el desarrollo y las competencias que desempeña al transcurso de sus actividades ya que cada servidor tiene metas a cumplir en cada unidad y más aun con mayor responsabilidad en la Unidad de Recursos Humanos porque debe dar el ejemplo para las otras unidades del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

1.6.2 Los principios de la evaluación.-

Los principios básicos de evaluación son: validez, confiabilidad, flexibilidad e imparcialidad. Bajo un sistema de evaluación centro en competencias, los evaluadores hacen juicios acerca de si un individuo satisface un estándar o un grupo de criterios basando en a variedad de fuentes. De acuerdo a lo propuesto por Hagar (1994) se identifican cuatro principios de la evaluación⁷:

Validez.-

Las evaluaciones son válidas cuando ellas evalúan lo que pretenden evaluar. Esto se logra cuando:

- los evaluadores son completamente conscientes de lo que debe evaluarse (en relación con criterios apropiados y resultados de aprendizaje definidos);
- la evidencia es recogida a través de tareas que están claramente relacionadas con lo que está siendo evaluado;
- el muestreo de las diferentes evidencias es suficiente para demostrar que los criterios de desempeño han sido alcanzados.

Confiabilidad.-

Las evaluaciones son confiables cuando son aplicadas e interpretadas consistentemente de estudiante a estudiante y de un contexto a otro.

Flexibilidad.-

Las evaluaciones son flexibles cuando se adaptan satisfactoriamente a una variedad de modalidades de formación y a las diferentes necesidades de los funcionarios.

⁶ MCDONALD, Rod y otros (2000) Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación. Sección para la Educación Técnica y Profesional. En boletín CINTERFOR, UNESCO. París Francia, página 3.

⁷ HAGAR, Athanasouy (1944) Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación. Sección para la Educación Técnica y Profesional. En boletín CINTERFOR, UNESCO. París Francia, página 10

Imparcialidad.-

Las evaluaciones son imparciales cuando no perjudican a los alumnos particulares por ejemplo, cuando todos los estudiantes entienden lo que se espera de ellos y de qué forma tomará la evaluación⁸.

En el caso de la Dirección de Administración Recursos Humanos el sistema de evaluación se realiza bajo un sistema centrado en la medición cuantitativa de las metas, en función de sus habilidades capacidades y adecuación del puesto emitirá un juicio acerca de un individuo satisface un estándar o un grupo de criterios basando en la evidencia reunida de una variedad de fuentes; siguiendo el formulario establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales ex Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

De esta forma con las observaciones, la Dirección para Administración de Recursos Humanos procesa y mide el desempeño para determinar su capacidad para conducir grupos, el conocimiento en la evaluación de personal, y posterior planificación de la Dirección y otros.

La evaluación es sumativa por lo que cada servidor mediante acciones tales como calificación y acreditación recibe una nota en base a criterios ya establecidos con registro y medición de un conocimiento, competencia lograda; no hay una retroalimentación de los evaluados.

1.6.3 Evaluación de desempeño.-

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Ahora no solo importa considerar la productividad sino que la organización además sea eficiente. Como acertadamente manifiesta Chiaventato (1998)

“El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, no obstante éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales.” Citado en Rodríguez, (2006: 1)

Con respecto al concepto citado, se debe contar con un sistema de evaluación del desempeño óptimo para evaluar las capacidades de los servidores y tener un buen resultado en la evaluación ya que las tareas y metas a cumplir en la unidad se las debe cumplir debido al Plan Operativo Anual.

*Con respeto al factor humano se traduce en obtener el máximo resultado al más bajo costo y con el menor esfuerzo, es decir establecer como filosofía que al estar mejor preparados, para realizar la actividad con menos rechazo, y mayor interés”*⁹ Parra (2002)

⁸ CHIAVENATO, Idalberto (1998) Administración de Recursos Humanos, México Editorial Mc. Graw Hill.

⁹ PARRA M. (2002) La evaluación del desempeño y la gestión de RRHH. Universidad Rafael Belloso Chacin –Urbe consultado en 8 de septiembre de 2006 en www.rrhhmagazine.com

A continuación se estable algunas definiciones acerca de Evaluación del Desempeño:

“El procedimiento básico para evaluar el recurso humano se denomina Evaluación de desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.” Citado en Rodríguez, (2006: 2)

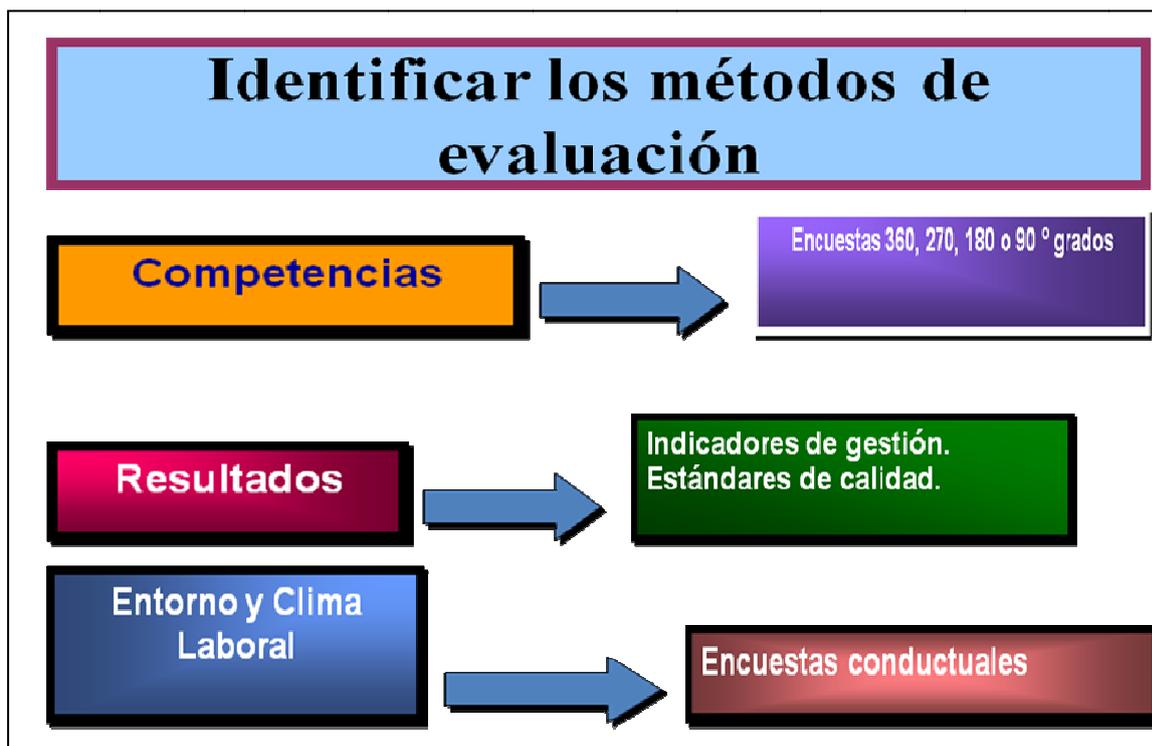
Al mencionar el procedimiento básico quiere decir que este sería un sistema para evaluar al individuo, su potencial y calificar sus cualidades, juzgar su valor así como su rendimiento, como menciona Parra (2002)

La evaluación del desempeño de las personas constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros” Citado en Rodríguez (2006:2)

Con respecto a los problemas que se puede detectar en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables en la evaluación debe contar con perspectivas de común acuerdo entre el evaluado y el evaluador en función de jefe y subordinado ya que el jefe inmediato solo con la observación puede detectar si el servidor cumple con las tareas asignadas.

Métodos de Evaluación del Desempeño:

**CUADRO No. 1
MÉTODOS DE EVALUACIÓN**



Las técnicas de evaluación más comunes son: competencias, resultados y entorno laboral y clima a continuación un detalle de cada uno.

a) Competencias.-

“son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas y otros) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta eficiencia y a demás son todos los requisitos por ser competente en la ejecución del tiempo o la actividad” Hera S y Rodríguez (1999)

Evaluación basada en competencias:

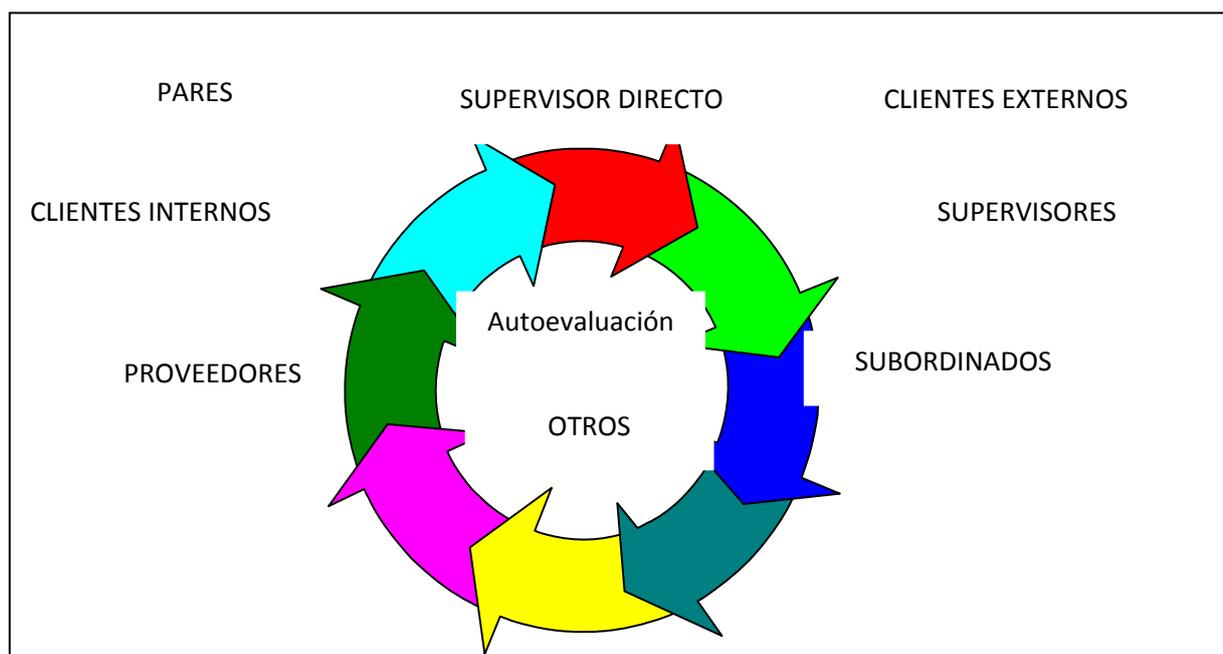
Es así que el enfoque de la evaluación basada en competencias:

“enfatisa el desempeño, exige una mayor variedad de evidencia que la requerida por los enfoques tradicionales y busca métodos de evaluación directa” Macdonald, (1995:3)

En el caso de instituciones gubernamentales, se deben recurrir a métodos variados de evaluación que recojan la mayor credibilidad externa y legitimidad de la información. Por lo tanto conviene agrupar los elementos de competencia y los criterios de desempeño para cada organización pública.

Evaluación en 360°:

**GRÁFICO No. 1
PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°**



Elaborado por: Wladimir Espín

Con respecto a la evaluación en 360°, mide el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo (Zuñiga, A 2006) Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación¹⁰.

*“Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.”*¹¹

Es así que se obtienen opinión distinta sobre un mismo colaborador para tener una visión más amplia del trabajo del mismo, situación que beneficia a los resultados integrales de la empresa.

Pero conviene aclarar que para que funcione debe haber retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás.

La Dirección para Administración de Talento Humanos se rige estrictamente al formulario (SENRES EVAL 01), que es aplicado para todas las instituciones públicas en el Ecuador y lo que se prioriza son los conocimientos, cumplimiento de actividades propias del puesto, competencias técnicas y universales del puesto así como el trabajo en equipo más no la intersección de los objetivos institucionales, el empresario y los colaboradores; Tampoco se concentra en la retroalimentación con los evaluados durante dicho proceso.

b) Resultados.-

Indicadores de Gestión:

1. Escalas de puntuación.- el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

La Dirección para Administración de Recursos Humanos, cuenta con un método que con una capacitación ayudará a los evaluadores a aplicarlo a los grupos grandes de empleados de la institución. Se propone que en la mejora haya una retroalimentación lo

¹⁰La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

¹¹ RODRIGUEZ VEGARA (2006) Evaluación de desempeño en 360 grados todos opinamos, todos nos beneficiamos. Escuela de Psicología. Universidad Central de Chile, Chile. www.psicologiacientifica.com

que permitirá que se reconozca los esfuerzos del empleado y le den la oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados, considerando las necesidades especiales en la organización.

De esta forma con la evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entregará al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. Se realizará distintos exámenes de parte de los expertos que provienen del área técnica como del departamento de personal.

Los Criterios de Eficacia o los Indicadores de Gestión Posicionales

CUADRO No. 2 LOS CRITERIOS DE EFICACIA O LOS INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES

- Son los indicadores que hacen satisfactorio el desempeño de una actividad.
- Son la prueba, la evidencia de que las actividades se están desempeñando de un modo favorable para los objetivos de la organización.

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

Los indicadores se miden en función de tiempo, volumen, costo y otros aspectos determinados por cada organización:

CUADRO No. 3 LOS CRITERIOS DE EFICACIA O LOS INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES

- Tiempo: en qué período de tiempo se deben generar los resultados (tiempo de ciclo, de respuesta, de entrega, etc.).
- Volumen: cantidad de unidades de resultados (medidas de productividad, de calidad, de uso de recursos).
- Costo: medidas relativas a valores económicos.
- Otros: medidas de seguridad (número de accidentes), criterios cualitativos de resultados conductuales, etc.

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

c) Entorno Laboral.-

Encuesta conductuales:

Para aportar con evidencia documental y/o revisar el alcance y profundidad del aprendizaje. Las encuestas puede ser con preguntas estructurada o semi estructuradas.

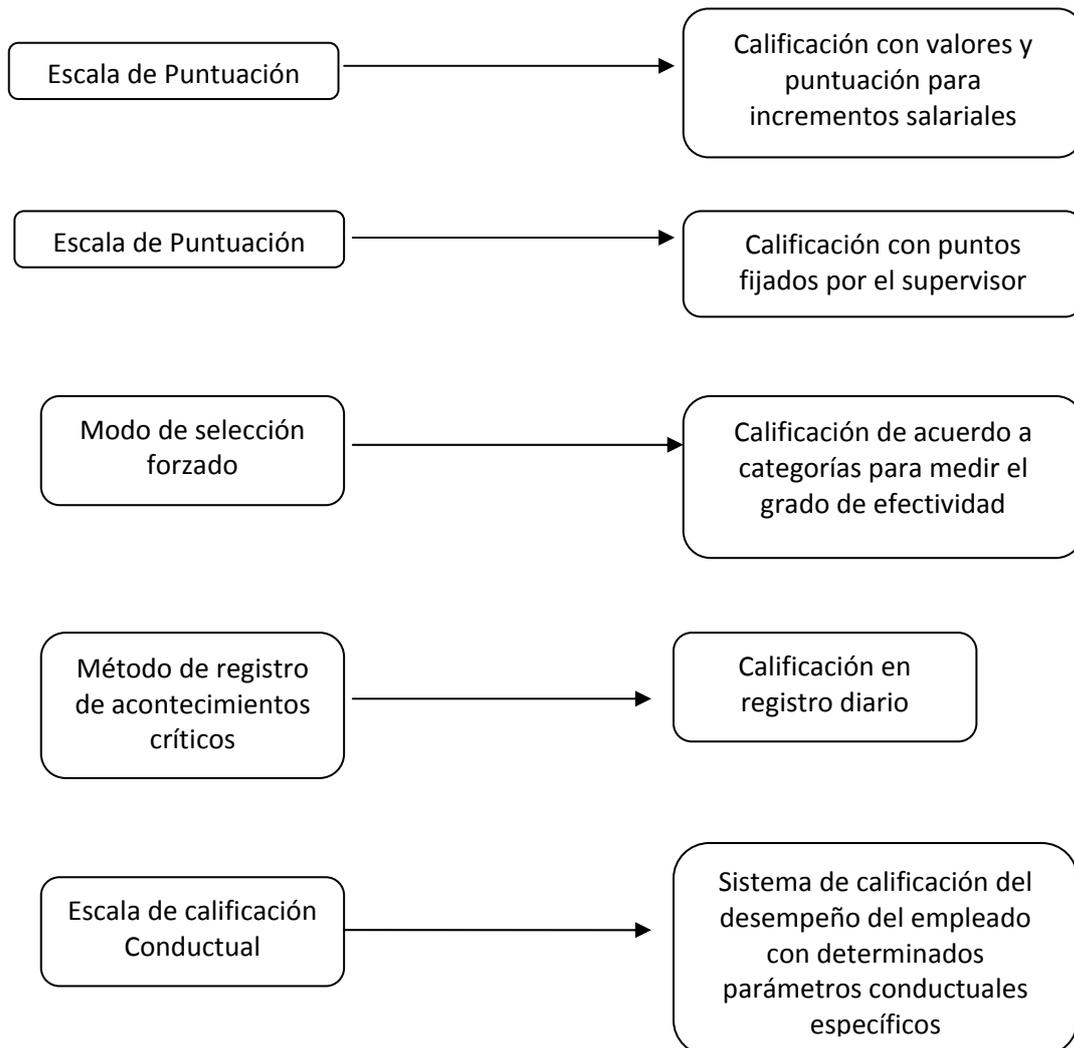
Metodología de la Evaluación del Desempeño.-

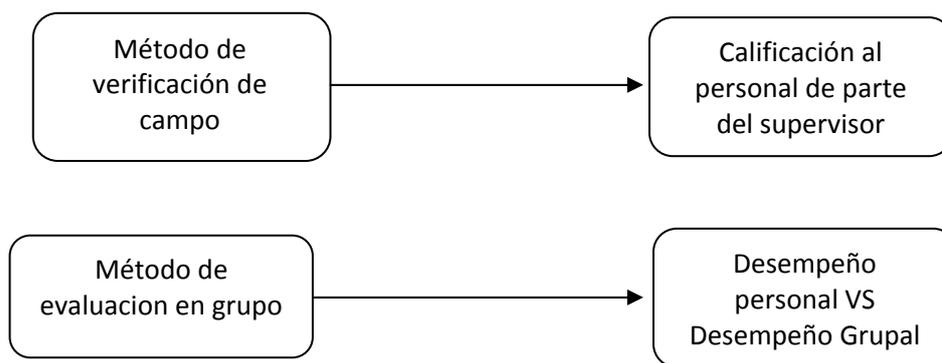
Existen distintas metodologías de Evaluación del Desempeño. Luego de una revisión exhaustiva algunos autores como (Zuñiga: 2006, Chiavenato: 1988, Mertens:1998) establecen metodologías para la evaluación del desempeño.

De acuerdo a los autores estudiados he tomado en cuenta los aspectos más importantes para realizar una evaluación del desempeño, a continuación un gráfico:

Evaluación del Desempeño

**GRAFICO No 2
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**





Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Rodríguez Vergara

1.6.4 Evaluación del desempeño en el ámbito público

En el ámbito público el tema de la evaluación cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requiere construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño. A diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar claramente el tema del mandato (que es lo que debe producirse), los usuarios y los parámetros con los cuales se jugará el buen o mal desempeño. Como propone Ballart (1992)

“Conceptualmente la evaluación, se inserta en el marco teórico del análisis de las políticas públicas, en la medida que esta persigue producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones política-administrativas, información útil que permita resolver problemas concretos”¹²

Con respecto a la evaluación que se realiza en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, las evaluaciones permiten que el servidor pueda darse cuenta en que está fallando o está mejorando y así el jefe inmediato pueda tomar decisiones concretas para que la próxima evaluación se pueda mejorar.

Otra definición, pero esta vez enmarcada en el ámbito de los programas públicos, es la que señala que la:

"evaluación es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento" ¹³

¹² BALLART, Xavier 1992, Administraciones Publicas, Primera Edición Editorial Banelly S.A, México

¹³ WEISS,(1998) La Evaluación y el Análisis de Políticas Públicas, Revista Semestral Gestión y Análisis de Políticas Publicas GAPP Julio- Madrid-España

La evaluación puede estar orientado a diversos ámbitos de las intervenciones gubernamentales: Evaluación de políticas públicas, evaluación de programas públicos.¹⁴ evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas, y Evaluación del desempeño individual.

De acuerdo a lo propuesto por Bonnefoy (2005) la evaluación se analiza de acuerdo al propósito de la evaluación ¹⁵

Al observar las distintas evaluaciones pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados. Actualmente las escalas de puntuación se aplican a todos los factores de evaluación del Formulario de Evaluación del Desempeño. En ese sentido, los indicadores de desempeño son útiles porque miden los conocimientos y habilidades del personal para calificarlo.

Hay que tomar en cuenta que con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones.

Estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

En el caso de la evaluación del desempeño de las entidades públicas como el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, el propósito es un el apoyo a la toma de decisiones de las estrategias para lograr mejores resultados y gestionar más eficaz y eficientemente sus procesos, así como apoyar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés, y para fines de formulación presupuestaria, asignando recursos a cumplimiento de objetivos.

Otro aspecto que propone Bonnefoy al momento de evaluar es considerar los mandantes de dicho proceso, por lo tanto habrá de tomarse en cuenta si la evaluación es interna o externa:

Evaluación externa desarrollada por entes independientes de la entidad.

Evaluación interna, desarrollada por la propia entidad ya sea por imposición de un ente externo como la autoridad presupuestaria, Congreso, Contraloría y otros, o bien por propia decisión como instrumento de apoyo a la toma de decisiones.

En el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, a través de la Dirección de Recursos Humanos se encargará del proceso de evaluación atendiendo al pedido de las máximas autoridades de la Organización.

¹⁴ Se entenderá por evaluación de políticas públicas aquella dirigida a pronunciarse sobre los resultados en el cumplimiento de objetivos generales de "política" así como resolución de un determinado problema en un área o sector de la política (social, salud, vivienda). Véase en BALLART, Xavier (1992), Administraciones Publicas, Primera Edición México Editorial Banelly

¹⁵ Weiss señala al menos 5 tipos de usos de la evaluación para la toma de decisiones de los directivos públicos en el caso de los Programas: (a) realizar correcciones de aspectos claves del proceso, tales como clientes a los que va dirigido (b) continuidad, expansión o institucionalización de un programa o recorte, finalización o abandono de éste (c) probar nuevas ideas para el programa. (d) continuidad, expansión e institucionalización de un programa.

- Según la etapa de la intervención de la acción pública:

Lo cual considera a la evaluación como un proceso el cual puede realizarse en las siguientes etapas de la intervención o acción pública como acertadamente propone Bonnefoy¹⁶.

- **Evaluación ex ante.-**

Se realiza previamente a la implantación de la acción gubernamental, en la cual se encuentra los estudios de diseño de programas, estudios de pre-inversión y similares.

- **Evaluación de procesos.-**

Se realiza durante el ejercicio de la acción gubernamental y tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos, el ajuste a la programación de la generación de los productos, entre otros aspectos. Dado que el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables comenzó el Plan Estratégico 2009-2010, la presente Evaluación de Desempeño se deberá realizar en función de los objetivos estratégicos institucionales, metas, planes, programas y proyectos a ejecutarse apegados al cumplimiento de la Misión, Visión Institucional.

- **Evaluación ex post.-**

Se realiza una vez finalizada la intervención o acción gubernamental, o la gestión de un determinado período, e involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales. No es menor insistir en la necesidad de delimitar el objeto de evaluación, por lo tanto dependiendo de a donde se dirijan los esfuerzos la evaluación tendrá distintos propósitos, usuarios, y utilizando las distintas metodologías, cuyos resultados estarían de función de la gestión del programa, así como también importaría, determinar la población a la que sirve¹⁷.

En ese sentido, en la evaluación de políticas y de programas lo que se busca identificar es el efecto final de la intervención pública a partir de la aplicación de un conjunto de programas públicos, o acciones gubernamentales. La evaluación de las políticas públicas también aplicada al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables requiere de sofisticadas metodologías de evaluación, línea el ámbito de los programas públicos, lo que más se observa es la aplicación de metodologías basadas en el marco lógico, árbol de problemas y planificación por objetivos.

Para el caso de esta organización, se aplica la evaluación de los resultados y la gestión de la institución a nivel central, se observa en general que las metodologías utilizadas tienen que ver con el diseño de sistemas de indicadores de desempeño los que son

¹⁶ BONNEFOY Juan Cristóbal, Armijo Mariela (2005) Indicadores de Desempeño en el sector Público Santiago de Chile-Chile

¹⁷ Eficiencia, Economía Eficacia, Norma para el Sistema de Desempeño de los Servidores Públicos en el Nivel Operativo. www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sep2004/evaluación_desempeño.pdf consultado el 10-01-2011

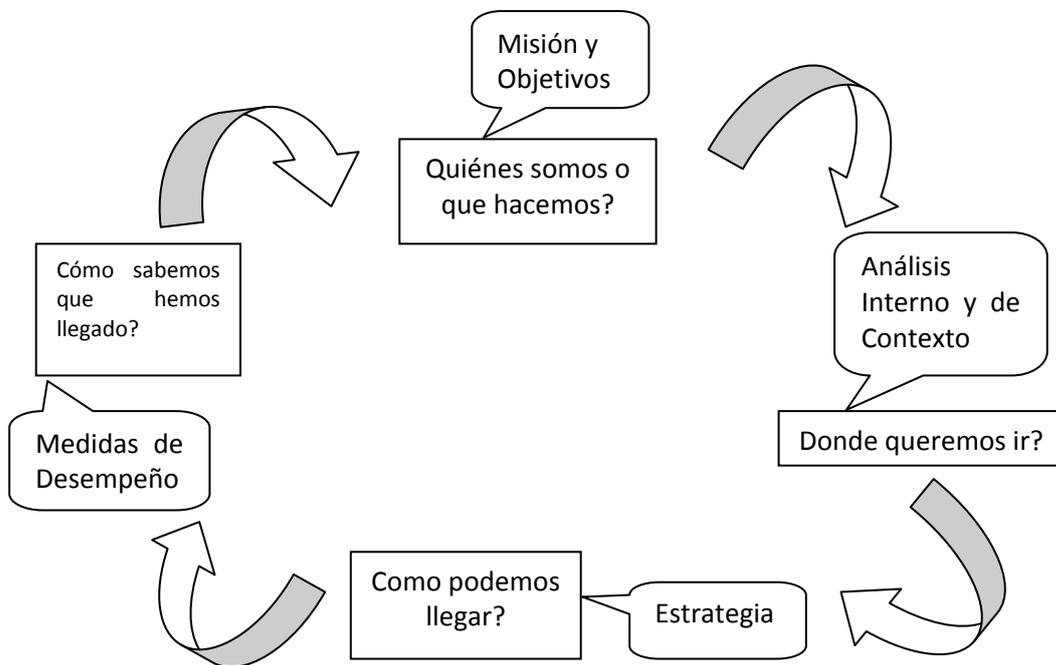
apoyados con procesos de previos de planificación estratégica o de cuadro de mando integral.

La Dirección para Administración de Recursos Humanos realiza la evaluación para control de contratos y nomina del los empleados considerando su desempeño considerando marco administrativo, normas preestablecidas.

Como acertadamente proponen Wholey y Newcomer (1989), es importante dar una análisis y seguimiento al desempeño de actividades de alguna organización pública porque se identificarán los resultados finales o impacto de la acción de la entidad en el cumplimiento de su misión, y también de cómo estos fueron logrados en términos de la eficiencia (uso de recursos para la generación de los productos), eficacia (capacidad de cumplir con la producción comprometida y de logro de objetivos'), calidad (capacidad de lograr la producción de los bienes y servicios de acuerdo a los atributos esperados por los usuarios), y economía (cómo se organizaron los recursos económicos y presupuéstanos para el logro de los resultados)¹⁸

La medición del desempeño es parte de un largo proceso de planificación de acuerdo a lo que se detalla en grafico No. 3:

GRAFICO No. 3
ASPECTOS CLAVES DE UNA EVALUACIÓN



Fuente: Indicadores de desempeño en el sector público
Elaborado por: Wladimir Espín

¹⁸ WHOLEY Y NEWCOMER 1998, Evaluación de Políticas Publicas Tercera Edición, Editorial Prentice Hall, México

1.6.5 Institucionalidad, actores y usuarios de los sistemas de indicadores de desempeño.-

Independientemente de donde radique la institucionalidad para la evaluación del desempeño, existe un conjunto de requisitos y aspectos a considerar en el proceso de implementación de sistemas de indicadores de desempeño en el ámbito público.

Parte importante del éxito o fracaso de la aplicación de los indicadores y su uso tiene que ver por un lado, con el diseño macro de la institucionalidad para la evaluación y por otro, con el desarrollo de los estímulos e incentivos necesarios para que las instituciones construyan e implementación de los indicadores de desempeño que cumplan con los requisitos de pertinencia, relevancia e independencia.”¹⁹

Desde esta perspectiva conviene la revisión de cada uno de los indicadores fijados a nivel institucional para establecer si sus parámetros de medición son los más oportunos así los criterios que llevaron al fijación de los mismos. Porque se debe tomar en cuenta que los indicadores pueden dar los siguientes aspectos:

- a) Definición clara respecto del ámbito de la evaluación y del universo de instituciones sobre las cuales se dirigirá la evaluación.
- b) Institucionalidad a cargo de la evaluación de la gestión claramente definida.
- c) Proceso de evaluación establecido y claramente comunicado como pueden ser: fechas, mandatos, procedimientos, informes y otros.
- d) Definición de contrapartes institucionales y responsabilidades con la Dirección para Administración de Recursos Humanos.
- c) Efectividad de Metodología actual para posterior mejora.
- f) Apoyos entregados para la difusión de la metodología de evaluación: capacitación, páginas web y otros, posterior que la Dirección para Administración de Recursos Humanos deba hacer.
- g) Sistemas de información a ser desarrollados en el Ministerio de Recursos No Renovables para tener retroalimentación de los colaboradores.
- h) Consecuencias de la evaluación claramente establecidas bajo los indicadores de gestión delimitados por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- i) Uso y difusión de la evaluación hacia los actores, tales como directivos públicos, usuarios, grupos de interés para opinión respecto a evaluación del desempeño.

¹⁹ CUNILL Nuria y Ospina SONIA , 2003, Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática, Editorial Álvaro Obregón, México.

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, localización y calidad en la persecución de los servicios públicos.

Para efectos de este trabajo de investigación se analizarán los indicadores de desempeño que comúnmente se conocen como las “3E”²⁰. De la dimensiones de evaluación propuestas por Bonnefoy (2005) basado en **eficiencia, eficacia, economía y calidad, se aplica para el caso del** Ministerio de Recursos Naturales No Renovables²¹, a continuación un detalle de cada uno de estos elementos:

Eficacia: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.

Eficiencia: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.

Economía: cuan adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.

Calidad: cuan oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados

De estos tres para el presente proyecto interesan la eficiencia y la eficacia porque en el Formulario de Evaluación del Desempeño interesa proponer estos parámetros para la evaluación de los conocimientos de los colaboradores:

a) **Eficacia**

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

“Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable”²²

²⁰ Economía Eficacia, Norma para el Sistema de Desempeño de los Servidores Públicos en el Nivel Operativo. véase en www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sep2004/evaluación_desempeño.pdf

²¹ Para la clasificación de dimensiones de evaluación, de eficiencia, eficacia, economía y calidad propuesto por el modelo mexicano para servidores públicos al respecto véase [poner dirección de internet](http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sep2004/evaluación_desempeño.pdf) Eficiencia, Economía Eficacia, Norma para el Sistema de Desempeño de los Servidores Públicos en el Nivel Operativo. véase en www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sep2004/evaluación_desempeño.pdf

²² Concepto eficacia versión digital véase en <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficacia>

Dentro de la eficacia se consideran otros aspectos como cobertura, focalización, capacidad para cubrir la demanda actual y el resultado final

Cobertura: La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe.

Focalización: Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido.

Capacidad para cubrir la demanda actual: Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios.

Resultado Final: El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así de un "programa específico"). Como resultado final se entenderá al impacto que las acciones de una entidad tienen sobre la realidad que se está interviniendo.

b) Eficiencia

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto, entonces la eficiencia puede ser conceptualizada como:

El producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone o, bien alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.

*“Proviene del latín *efficiencia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con *eficacia* que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.”²³*

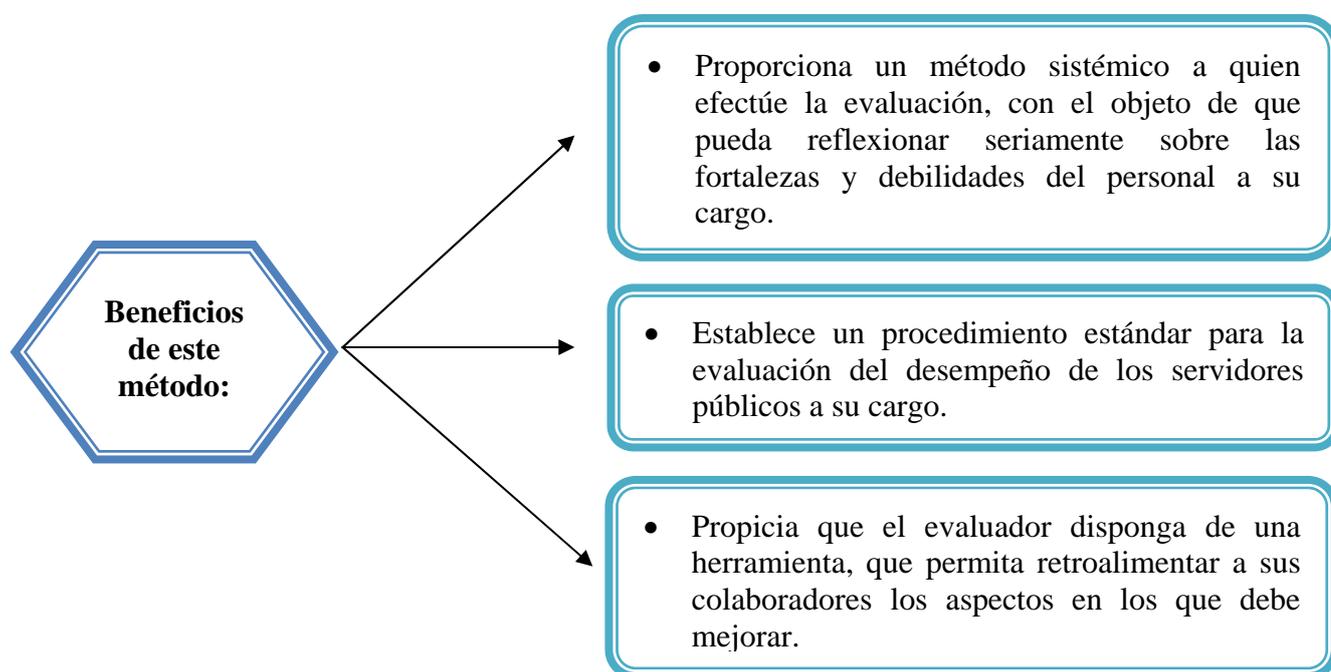
En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas y otros a su vez el nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias y otros).

Es así que luego de un detalle de las dimensiones de evaluación para el desempeño de los servidores públicos propuestos por Ospina (2003), Al contar ya con un modelo de evaluación de competencias, en el presente proyecto se propone la siguiente metodológica para complementar el modelo ya existente con los criterios aquí utilizados para en el tema de gestión de puestos.

²³ Concepto de Eficiencia versión digital véase en <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

De acuerdo a un modelo consultado por la Secretaria de Gestión Pública de los Estados Mexicanos es importante porque da énfasis a un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la evaluación del desempeño de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas o en caso de no llenar las expectativas ser separados de la institución.²⁴ En el modelo consultado se ha tomado como referencia de los beneficios que a continuación se detalla en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 4 BENEFICIOS DE UNA EVALUACIÓN



Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

Aunque este modelo incluye pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una “cédula”, para el establecimiento y cumplimiento de metas y la medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada servidor público, se detallará de manera general las etapas y se abordará con mayor interés los aspectos de evaluación de resultados para posteriormente aplicarlos en la propuesta final.

²⁴ Economía Eficacia, Norma para el Sistema de Desempeño de los Servidores Públicos en el Nivel Operativo. véase en www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sep2004/evaluación_desempeño.pdf

Paso 1: Determinación del propósito general del área

Paso 2: Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios

Paso 3: Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área

Paso 4: Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo el mando del jefe inmediato

Paso 5: Comentarios del Personal Evaluado, el personal sujeto de evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

Paso 6: Comentarios del Evaluador, el responsable directo de la evaluación deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado, las actividades relevantes del servidor público evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

Paso 7: Registro de firmas autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de “Resultados y Oportunidad”.

**CUADRO No. 4
INDICADORES A EVALUAR**

INDICADORES A EVALUAR	
<u>Resultados</u>	<u>Oportunidades</u>
Se refiere al numero de metas comprometidas y cumplidas, tomando en cuenta la naturaleza y condiciones del trabajo	Se refiere a la terminación de las metas comprometidas en un tiempo y forma planeados y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Norma Evaluación Desempeño Penal Operativo página 14

**CUADRO No. 5
RESULTADOS Y OPORTUNIDADES**

Resultados				Oportunidades		
MUY BUENO	Bueno	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUES DEL PLAZO
8.5 puntos	7.0 puntos	6 puntos	0 puntos	4 puntos	3.5 puntos	3 puntos

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Norma Evaluación Desempeño Pernal Operativo página 14

Conocimientos y habilidades; así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido encomendadas. Es importante mencionar que tanto para la evaluación de los factores, como de las metas, se dejarán de lado apreciaciones personales y suposiciones.

1.6.2 Marco Conceptual

El marco conceptual es una serie de ideas o conceptos coherentes organizados relacionadas con evaluación de desempeño. A continuación un glosario de términos ligado con el tema:

Modelación de un perfil de competencias.-

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia. A diferencia de la administración tradicional de Talento Humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias. Antes de la modelación de competencias conviene hacer una distinción entre competencias, capacidades, destrezas o habilidades.

Capacidades.- Son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en período más o menos largos de tiempo. No obstante, sí es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

Las destrezas o habilidades.- Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica. En el modelamiento de perfiles de competencia se hablara permanentemente de destrezas o habilidades así como conocimientos: ambos requisitos son competencias²⁵.

²⁵ Eficiencia, Economía Eficacia, Norma para el Sistema de Desempeño de los Servidores Públicos en el Nivel Operativo. www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sep2004/evaluación_desempeño.pdf consultado el 10-01-2011

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL

Las empresas operan en un medio formado por un conjunto de elementos relevantes para su funcionamiento llamado ambiente o entorno; el ambiente organizacional está formado por un macroambiente y un microambiente; como las empresas son sistemas abiertos, todo lo que ocurre en su ambiente influye internamente en la organización, la legítima y determina su eficiencia.

El ambiente de la empresa está en constante evolución y cambio, todo cambio se filtra hacia la empresa generando oportunidades y amenazas; si bien el cambio no pueden ser controlado debe ser previsto y considerado en el desarrollo de toda propuesta estratégica corporativa.

2.1 Análisis del Micro Ambiente

El microambiente es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada organización, está determinado por aquellos factores externos que tiene una relación directa con la empresa (proveedores, clientes, competidores, entidades gubernamentales reguladoras y productos sustitutos), por lo que la empresa debe darle un constante seguimiento para dar respuesta a los cambios en los factores antes mencionados.

Para realizar el diagnóstico del micro ambiente del Ministerio de Recursos No Renovables, se ha aplicado el modelo de la Cinco Fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, para evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.²⁶

**GRAFICO No. 5
LAS FUERZAS DE PORTER**



²⁶ Ibid

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial²⁷:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La rivalidad entre los competidores para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Con los conceptos previamente identificados se aplicará el modelo de Porter al tema de investigación.

2.1.1 Identificación de clientes.-

Los clientes potenciales del Ministerio de Recursos No Renovables, son muy numerosos y variados, tiene una oficina en Quito, que le permitirá disponer de un importante espectro de productos para ofertar a esta amplia gama de clientes: sector hidrocarburífero, remediación ambiental; se hace evidente, que la coyuntura y la sinergia generada luego de los distintos cambios desde su creación en relación a los convenios internacionales, y atención a distintos sectores ha diversificado los clientes

²⁷ Fuente: Las 5 fuerzas de Porter <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>

que le conferirán a esta organización un importante poder de negociación con los clientes, lo que genera una OPORTUNIDAD para el Ministerio de Recursos No Renovables.

2.1.2 Competencia.-

Barreras de entrada:

- Para el control de los recursos naturales no renovables hay que hacer una serie de regulaciones y controles así como entrar en contacto con las distintas comunidades del país.
- Generalmente en este tipo de negocio se utiliza un canal directo e intermediario de relación con la explotación y exploración de recursos, por lo que se establecen políticas especiales.
- Los requerimientos tecnológicos son elevados, si se requiere estar actualizado y ser competitivo, caso contrario no es indispensable tener tecnología de punta para poner en marcha la recepción y el despacho de servicios a los distintos sectores.
- Para el éxito del control y chequeo de los recursos no renovables, se requiere personal capacitado en sus distintas áreas.

Barreras de salida

- El crecimiento de las operaciones: estudios de impacto ambiental, regulaciones demandan procesos claros que cubran operaciones existentes.
- Para cada tipo de operación hay reglamentos, procedimientos y restricciones.
- Existen regulaciones legales para facilitar el manejo de recursos no renovables.

Si bien toda empresa puede posicionarse en base a estrategias adecuadas, en el manejo de los recursos no renovables, el caso del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, en conjunto las barreras de ingreso y salida existentes, provocan el incremento de áreas de protección para un manejo de recursos renovables para el desarrollo de cada sector pero limitado manejo de talento humanos lo cual esta fuerza genera una AMENAZA menor para el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

2.1.3 Productos Sustitutos.-

Si bien existen diferentes métodos, técnicas y tecnologías para realizar las operaciones de operación, control y regulación de los recursos no renovables; pues si bien se explotan los recursos hidrocarbúricos, mineros se pueden explotar los recursos recurriendo a la ilegalidad. Esta situación determina que se genere una AMENAZA para el Ministerio de Recursos No Renovables.

2.1.4 Proveedores.-

El Ministerio de Recursos No Renovables para su normal operación requerirá una serie de recursos como son: servicios públicos, servicio de transporte, tintas, papel, materiales y otros; si bien el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables no tiene poder de negociación, si recibe un presupuesto para cancelar oportunamente el costo de los servicios utilizados, no tendrá problema en asegurar su provisión; igualmente sucede con el servicio telefónico, internet y la provisión de energía eléctrica. La amplia disponibilidad recursos que el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables requiere para su óptimo funcionamiento, determinan que ésta tenga una buena capacidad de negociación con sus proveedores, situación que genera una OPORTUNIDAD para esta entidad pública.

2.1.5 Intermediarios.-

En el Manejo de Recursos Mineros, Hidrocarburíferos existen un cantidad considerable de empresas dedicadas a la intermediación para actividades de medio ambiente y protección de recursos, el nivel de competencia entre estas instituciones se da en distintos niveles; pues cada organización tiene distinta participación en los proyectos de conservación y desarrollo; cada uno maneja distinta estrategia competitiva propia, situación que genera una importante AMENAZA para el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables²⁸.

2.1.6 Matriz resumen Micro-Ambiente.-

A continuación se detalla en el siguiente cuadro la matriz que resume el diagnóstico del micro ambiente de acuerdo a sus oportunidades y amenazas:

²⁸ REGISTRO OFICIAL No 192 Edición Especial , Jueves 13 de Mayo del 2010 véase en http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5581&Itemid=55
Revista Judicial versión digital

CUADRO No. 6
MATRIZ RESUMEN DEL MICROAMBIENTE

MATRIZ RESUMEN DEL MICROAMBIENTE		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
CLIENTES INDIVIDUALES	X	
CLIENTES EMPRESARIALES	X	
RIVALIDAD CON COMPETENCIA		X
POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES		X
PRODUCTOS SUSTITUTOS		X
PROVEEDORES	X	
INTERMEDIARIOS	X	

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Matriz de resumen del microambiente

Desde esta perspectiva los clientes individuales y los clientes empresariales, proveedores e intermediarios dadas las excelentes relaciones que mantiene el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables con ellos, lo que representa una oportunidad mientras que la rivalidad con competencia, los nuevos competidores y los productos sustitutos representan una amenaza.

2.2. Análisis Interno

El microambiente es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada organización, está determinado por aquellos factores externos que tienen una relación directa con la empresa (proveedores, clientes, competidores, entidades gubernamentales reguladoras y productos sustitutos), por lo que la empresa debe darle un constante seguimiento para dar respuesta a los cambios en los factores antes mencionados.

2.2.1 Aspectos administrativos- organizacionales

La capacidad administrativa y organizacional de una empresa, se relaciona a la capacidad desarrollada en los factores que tengan vinculación con el proceso administrativo en la Dirección de Administración de Recursos Humanos: planificación, organización, dirección y control del personal en base a los cuales se formula e implementa un método de evaluación del desempeño.

La Dirección de Administración de Recursos Humanos se encarga de la organización interna, la Gestión del Talento Humano y de sujetar cada una de la evaluación del personal aplicando la herramienta SENRES 01.

CUADRO No. 7
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS



Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

A) Organización Interna

La Dirección de Administración de Recursos Humanos está ubicada de acuerdo a un organigrama propuesto en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.



ORGANIGRAMA DE TRANSICIÓN

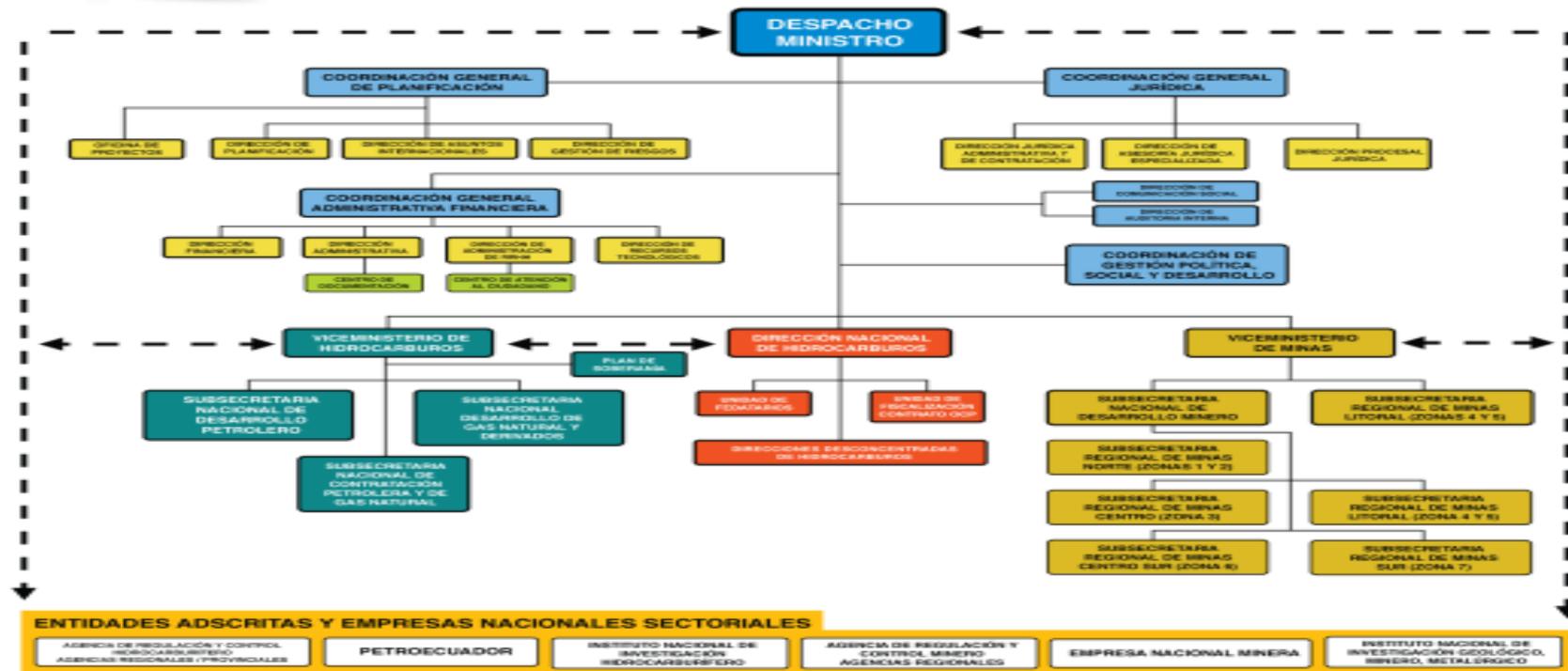


Gráfico 1 Organigrama de transición

Fuente: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables <http://www.mrn.nr.gov.ec/es/el-ministerio/organigrama-de-transicion.html>

El Nivel de Responsabilidades de la Dirección de Administración de Recursos Humanos de acuerdo al Registro Oficial No. 39 del Jueves 13 de mayo de 2010.-

- Aprobación de estrategias de fortalecimiento de la gestión institucional en el ámbito de! desarrollo institucional, talento humano, recursos tecnológicos, administrativos y financieros;
- Representación del Ministro en las actividades que le delegue.
- Responsable: Coordinador General Administrativo
- Estructura Básica: La Coordinación General Administrativa Financiera tiene una estructura conformada por direcciones que gestionan procesos de su responsabilidad.

CUADRO No. 8 **MISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Potenciar el talento humano ministerial y optimizar el funcionamiento de la estructura organización.

Gestión de Recursos Humanos:

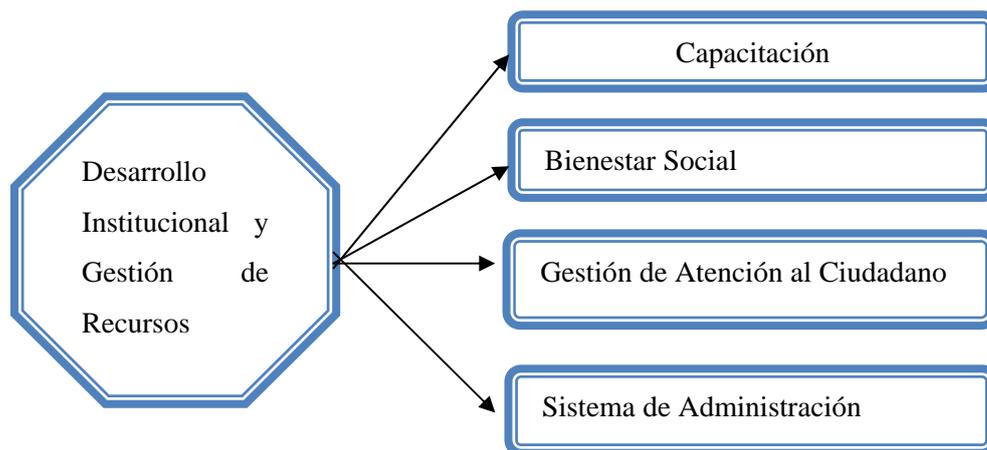
- a) Dirección de la ejecución de las políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública, expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales ex (SENRES).
- b) Coordinación de la aplicación de las normas técnicas e instrumentos de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales ex (SENRES).
- c) Dirección de la atención de denuncias, sugerencias, quejas reclamos o felicitaciones que realicen los ciudadanos.
- d) Presentación de mejora continua de los procesos de atención y servicio a los ciudadanos.
- e) Dirección de la Administración del Sistema de Información y Estadísticas de Gestión Organizacional y de Recursos Humanos Institucional.
- e) Validación de políticas internas. Normas y Cumplimiento y aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su reglamento general.

- f) Dirección de administración de base de datos de delegaciones de cuerpos colegiados relacionados con el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
- g) Las establecidas para las unidades de Administración de Recursos Humanos en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su reglamento general.
- h) Fortalecimiento de la gestión institucional en el ámbito de talento humano.
- i) Validación de diseño, rediseño de procesos institucionales.
- j) Validación de los proyectos de estructura organizacional.

El responsable es el Director de Administración de Recursos Humanos. Para atender remuneraciones la cadena de valor está integrado por los subprocesos:

GRAFICO No. 9

SUBPROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



El proceso de gestión de Recursos Humanos.-

CUADRO No. 10

MISIÓN PROCESO DE GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

Misión

Proporcionar talento humano para el talento humano idóneo para la gestión ministerial

Ámbito de Competencia

El ámbito de competencia sigue el reglamento fijado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

- a) Cumplimiento y aplicación de la LOSEP y su reglamento;
- b). Cumplimiento y aplicación de las políticas y normas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- c) Asesoría en la administración de los subsistemas de gestión de los subsistemas 'de gestión de recursos humanos.
- d) Elevación de los niveles de satisfacción de los ciudadanos, a través del monitoreo de la demanda y oferta de productos y servicios institucionales, como elemento clave que permita el diserto, implementación y mejoramiento continuo de los procesos de prestación de servicios públicos²⁹.

Entre las tareas de la Dirección de Administración de Recursos Humanos

- Informe de planificación de recursos humanos
- Propuesta de diccionario de competencias institucionales
- Proyecto de Manual de Clasificación de Puestos
- Proyecto distributivo de sueldos
- Bases para concursos de merecimientos y oposición
- Informe de resultado de concursos
- Propuesta de programa de inducción para personal
- Acciones de personal
- Contratos de personal
- Informe de auditoría de trabajo
- Informes de sumarios administrativos
- Informe de movimiento de personal
- Informe de comisión de servicios con o sin sueldo
- Informe de ausentismo laboral
- Propuesta de plan de capacitación
- Informe de ejecución y evacuación del plan de capacitación
- Programa de bienestar social.
- Propuesta de campamento vacacional para hijos de funcionarios
- Reporte de los cuerpos colegiados en los que interviene el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
- Indicadores de gestión de atención de productos y servicios ministeriales.
- Plantillas de encuestas de satisfacción del cliente de los productos y servicios ministeriales.
- Estadísticas de satisfacción del ciudadano
- Plan de mejoramiento de atención al ciudadano

²⁹ Ibid

- Informes de evaluación de cumplimiento del plan de mejoramiento de atención al ciudadano.
- Banco de preguntas más frecuentes.

De acuerdo a los niveles de responsabilidad que hace la Dirección de Administración de Recursos Humanos, se propone un análisis en las evaluaciones del desempeño debido a que la Dirección es responsable del control del personal del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, y los servidores que son parte de la Dirección de Recursos Humanos deben ser el ejemplo, es por esto que, al llevar un buen análisis en las evaluaciones los servidores se pueden dar cuenta para que el personal funcione mejor debe capacitarse más o ver las necesidades de cada área.

Cabe recalcar que esto el Director toma las respectivas decisiones en las evaluaciones y que hacer con los servidores que participan al obtener la calificación. Los factores que se consideran importante en los aspectos administrativos son: gestión estratégica, fijación de objetivos, políticas internas y procedimientos para la gestión, normas y técnicas de subsistemas de gestión de recursos así como el proceso de selección de personal.

Análisis

Factor de Gestión Estratégica.- El impacto es que existen definidos elementos de gestión estratégica: misión, ámbito de acción y responsables lo que son una FORTALEZA.

Factor de Fijación de Objetivos.- El impacto es que la agrupación sabrá a donde va y podrá evaluar el cumplimiento convirtiéndolo en una FORTALEZA.

Factor de Políticas Internas, Normas y Procedimientos para la Gestión de Recursos.- El impacto es que la gestión de talento humano se da de una manera desconcentrada con falta de consolidación lo que es una DEBILIDAD.

Factor de Normas, Técnicas e Instrumentos de subsistemas de Gestión de Recursos.- El impacto es que la coordinación de las normas técnicas e instrumentos de los subsistemas de Gestión de Recursos es una DEBILIDAD.

Factor de Selección de Personal.- El impacto es que alto nivel profesional, técnico y tecnológico lo que representa una FORTALEZA.

2.2.2 Aspecto Tecnológico

Se refiere a las posibilidades que va a tener la Administración de Recursos Humanos en cuanto a aprovechar su infraestructura física y equipamiento para la evaluación del personal.

Análisis

- A. **Factor Maquinaria y Equipos:** Su impacto es en todas las oficinas y esta óptimamente equipadas que tienen equipos modernos constituye una FORTALEZA.
- B. **Factor de Recursos Tecnológicos:** Su impacto es en la empresa cuenta con todos los recursos de tecnología de información: internet, página web que constituye una FORTALEZA.

Factor de Registro de Resultados de Evaluación del Desempeño: Su impacto es en Dirección de Administración de Recursos Humanos cuenta con una hoja electrónica basada en Excel para la evaluación no cuenta con un software lo que constituye una DEBILIDAD.

Factor de Seguimiento de Resultados de Evaluación del Desempeño: Su impacto es en el control del registro de empleados para la renovación o mantenimiento del contrato lo que constituye una FORTALEZA.

2.2.2 Aspectos Legales

El diagnóstico legal determina que actualmente la empresa se encuentra al día en el cumplimiento de todas sus obligaciones legales. La Dirección de Administración de Recursos Humanos tienen misión, ámbitos de acción así como se han establecidos procesos de gestión, proceso de desarrollo institucional de acuerdo al REGISTRO OFICIAL No 192 Edición Especial, Jueves 13 de Mayo del 2010³⁰

Es así que la Dirección de Administración de Recursos Humanos opera de acuerdo al registro que le servirá de base para la ejecución de las funciones.

³⁰ REGISTRO OFICIAL No 192 Edición Especial , Jueves 13 de Mayo del 2010 véase en http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5581&Itemid=55 Revista Judicial versión digital

Análisis

Factor Constitución Legal Sólida: Su impacto es en el Cumplimiento y aplicación de la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales ex (SENRES) y su reglamento general lo que significa una FORTALEZA.

Factor Disponibilidad Normas Técnicas: Su impacto es en las normas técnicas e instrumentos de acuerdo al establecido para Instituciones Públicas lo que constituyen FORTALEZA.

Factor Registro Oficial: Su impacto es en el registro oficial para garantizar la misión, administración, ámbito de acción y responsables para la evaluación del desempeño de acuerdo a registro oficial, esto es una FORTALEZA.

2.2.3 Aspecto Gestión del Talento Humano

La Dirección de Administración de Recursos Humanos tiene subprocesos de los que lleva control a continuación un análisis de cada uno.

**CUADRO No. 11
SUBPROCESOS**



Elaborado por Wladimie Espin
Fuente: Autor

A partir de un análisis estadístico se hace un análisis de estadísticas en cada uno de los subprocesos para la medición del desempeño de los colaboradores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

a) MANEJO DE NOMINA

NÚMERO DE NO PROFESIONALES MIXTO

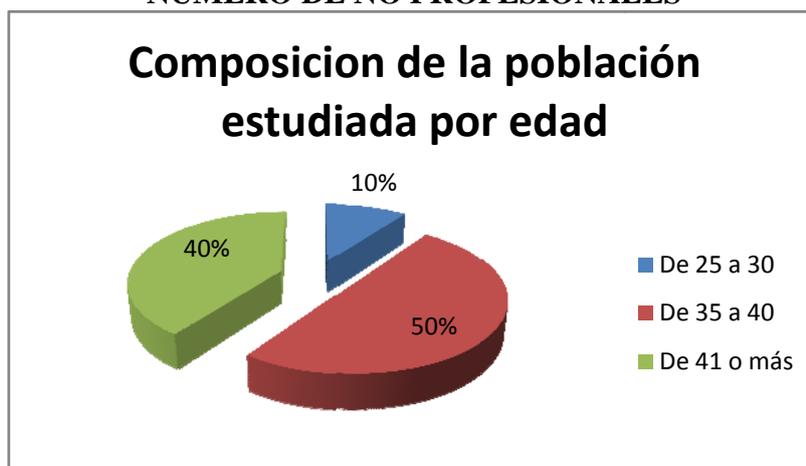
Por rango de edad, la población de colaboradores del Ministerio de Recursos No Renovables que registra la Dirección de talento está constituida en un 17,78% por personas de entre 25 y 30 años, en un 31,11% por personas de entre 35 y 40 años, y, en 51,11% por personas de 41 o más años. De todas ellas un 20% no cuenta con un título.

**CUADRO No. 12
NÚMERO DE NO PROFESIONALES**

EDAD				
CONCEPTO	De 25 a 30	De 35 a 40	De 41 o más	TOTAL
fi	1	5	4	10
% fi	10.00%	50.00%	40.00%	100,00%

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

**GRAFICO No. 7
NÚMERO DE NO PROFESIONALES**



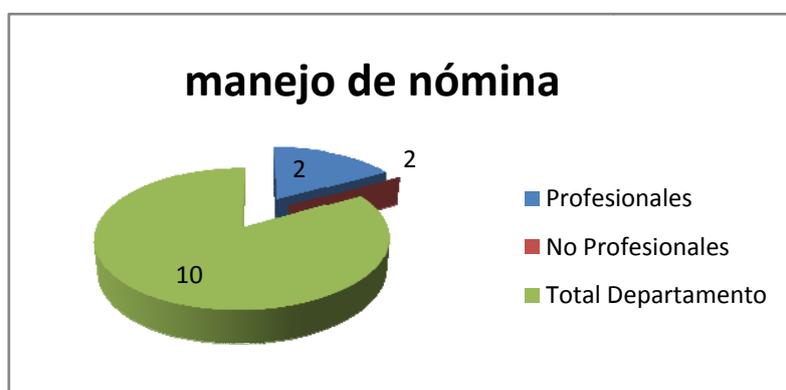
Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

**CUADRO No. 13
MANEJO DE NÓMINA**

	capacitación (Alta)	capacitación (Media)	capacitación (Baja)
Profesionales	2	0	0
No Profesionales	0	2	0
Total Departamento	10	10	10

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

**GRAFICO No. 8
MANEJO DE NÓMINA**



Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

**CUADRO No. 14
SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN**

	capacitación (Alta)	capacitación (Media)	capacitación (Baja)
No Profesionales	1	0	0
Total Departamento	10	10	10

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

b) CAPACITACIÓN

Número de seminarios de capacitación para la Dirección de Recursos Humanos

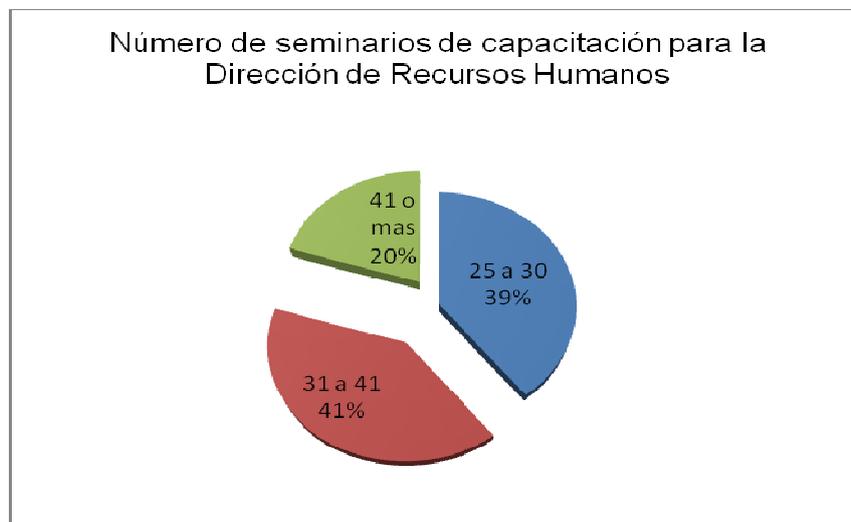
Por rango de edad, la población de colaboradores del Ministerio de Recursos No Renovables que registra la Dirección de Recursos Humanos registra un 40,23 % por personas de entre 30 a 40 años, un 38,99% por personas de entre 25 y 30 años, con capacitación media y 20,78% con capacitación limitada. De todas ellas un 20% toma capacitación externa a la organización.

CUADRO No. 15
NÚMERO DE SEMINARIOS DE CAPACITACIÓN

Número de seminarios de capacitación para la Dirección de Recursos Humanos				
CONCEPTO	De 25 a 30	De 31 a 40	De 41 o más	TOTAL
fi	8	14	23	45
% fi	38.99%	40.23%	20%	100,00%

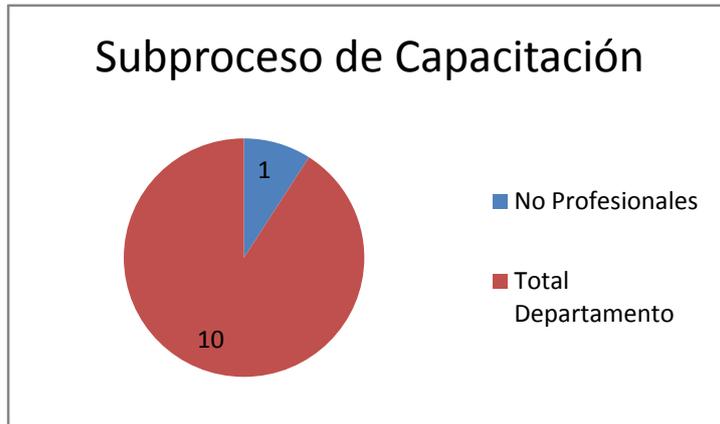
Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

GRAFICO No. 9
NÚMERO DE SEMINARIOS DE CAPACITACIÓN



Elaborado por: Wladimir Espín
 Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

**GRAFICO No. 10
 SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN**



Elaborado por: Wladimir Espín
 Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

C) CONTROL DE ASISTENCIA

**CUADRO No. 16
 SUBPROCESO DE CONTROL DE ASISTENCIA**

	capacitación (Alta)	capacitación (Media)	capacitación (Baja)
No Profesionales	0	0	
Profesionales	0	1	0
Total Departamento	10	10	10

Elaborado por: Wladimir Espín
 Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

GRAFICO No. 11
SUBPROCESO DE CONTROL DE ASISTENCIA



Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

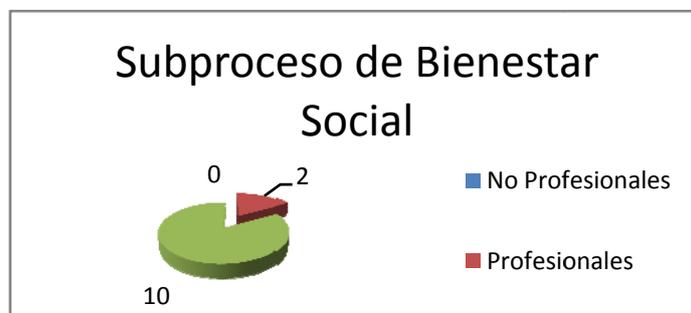
D) BIENESTAR SOCIAL

CUADRO No. 17
SUBPROCESO DE BIENESTAR SOCIAL

	capacitación (baja)	capacitación (Media)	capacitación (Alta)
No Profesionales	0	0	0
Profesionales	2		
Total Departamento	10	10	10

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

GRAFICO No. 12
SUBPROCESO DE BIENESTAR SOCIAL



Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

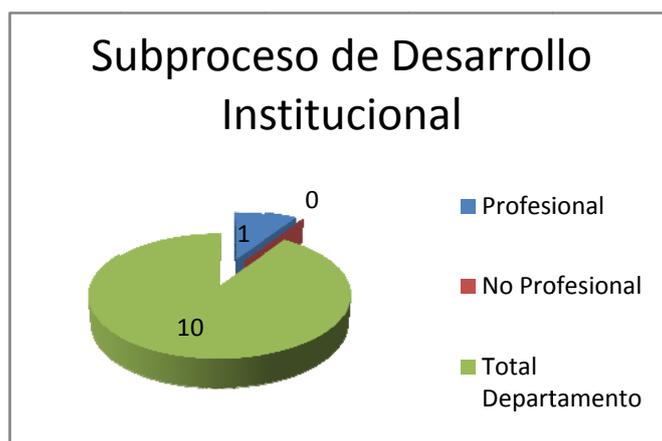
e) DESARROLLO INSTITUCIONAL

**CUADRO No. 18
SUBPROCESO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

	capacitación (Alta)	capacitación (Media)	capacitación (baja)
Profesional	1	0	0
No Profesional	0	0	0
Total Departamento	10	10	10

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

**GRAFICO No. 13
SUBPROCESO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**



Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

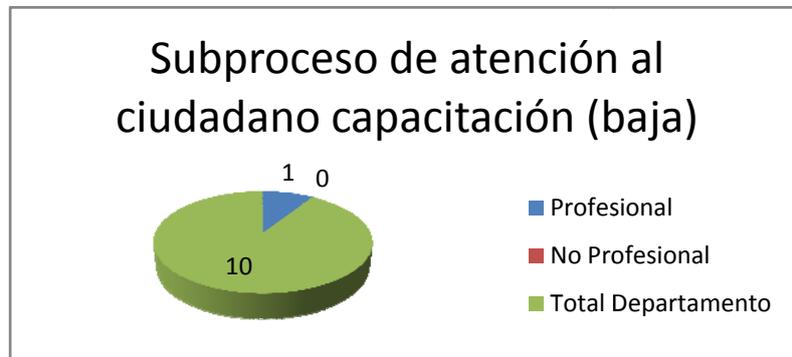
f) ATENCIÓN AL CIUDADANO

**CUADRO No. 19
SUBPROCESO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**

	capacitación (baja)	capacitación (Alta)	capacitación (Media)
Profesional	1	0	0
No Profesional	0	0	0
Total Departamento	10	10	10

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

GRAFICO No. 14
SUBPROCESO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO



Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Dirección de Administración de Recursos Humanos

Análisis

Factor de Metodología de selección de Recursos Humanos.- Existen definidos factores de evaluación pero solo algunos cuentan con criterios técnicos lo que es una DEBILIDAD.

Factor de Evaluación de Recursos Humanos.- La evaluación del personal se hace en base porcentajes distintos de calificaciones, escalas y porcentajes convirtiéndolo en una FORTALEZA.

Factor de Retroalimentación de Recursos Humanos.- La retroalimentación de Talento Humanos se da de una manera desconcentrada con falta de consolidación lo que es una DEBILIDAD.

Factor de Sistema de Capacitación.- Se ejecuta un plan de capacitación y evaluación de su cumplimiento, esto es una FORTALEZA.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

Dado que esta monografía busca proponer una herramienta más eficiente para fortalecer el proceso de evaluación del talento humano del Ministerio de Recursos Naturales y No Renovables, sobre todo en el departamento de la Dirección de Administración Recursos Humanos es ahí donde los servidores de la Dirección puedan determinar objetivamente las falencias de la Institución de este recurso y focalizar de una manera más eficiente el proceso de capacitación, se ha estructurado un instrumento para medir la eficiencia de la herramienta que actualmente la Dirección de Recursos Humanos de la Institución utiliza para este fin.

3.1. Objetivo de la Aplicación de la Herramienta SENRES (Eval 01)

El objetivo que se busca con la presente investigación es el establecer, con la mayor objetividad posible, el nivel de eficiencia que tiene la herramienta que actualmente la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Recursos Naturales y No Renovables utiliza para la evaluación del personal.

3.2. Diseño de Investigación de la Herramienta SENRES (Eval 01)

Para lograr el objetivo propuesto, se ha determinado la necesidad de aplicar una encuesta dirigida en la Dirección de Recursos Humanos de la Institución; el cuestionario para la aplicación de la misma estará estructurado en forma clara, y se calificará en base a escalas de selección o medición.

3.3. Determinación del Plan Muestral

Dada la naturaleza del estudio, la población de interés está constituida por las diez personas que conforman el grupo de trabajo de la Dirección de Administración de Recursos Humanos de la Institución.

El estudio se aplicará a todas y cada una de estas personas, y los resultados obtenidos se mostrarán en forma consolidada.

3.4. Estimación de parámetros

Para desarrollar la evaluación, se utilizarán los siguientes parámetros:

**CUADRO No. 20
PARÁMETROS DE EVALUACIÓN**

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Claridad	Nivel de comprensión que ofrece la herramienta para su aplicación.
Alcance	Grados o número de aspectos referentes al trabajo, que evalúa la herramienta.
Objetividad	Grado de interpretación subjetiva que exige del evaluador la herramienta.
Nivel de control	Detalle del análisis de gestión que alcanza la herramienta.
Impacto	Nivel de motivación o prospección al cambio conductual que induce la herramienta.

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

A cada uno de estos parámetros se les ha asignado el mismo peso, es decir el 20% para cada uno.

La escala en base a la cual se valorará, las diferentes dimensiones es la siguiente:

**CUADRO No. 21
ESCALA DE VALORACIÓN DE DIMENSIONES**

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACION
0% - 40%	MALA	
41% - 60%	REGULAR	
61% - 80%	BUENA	
81% -90%	MUY BUENA	
91% - 100%	EXCELENTE	

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

3.5. Instrumento de investigación

El instrumento diseñado, para medir la eficiencia de la herramienta existente (Formulario SENRES EVAL 01) es el siguiente:

CUADRO No. 22
INSTRUMENTO PARA MEDIR LA EFICIENCIA DEL FORMULARIO
SENRES EVAL 01

DIMENSIÓN	CALIFICACIONES					
DIMENSIÓN 1: CLARIDAD	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
El lenguaje utilizado es de fácil comprensión					5,00%	
Los campos que deben llenarse están claramente identificados					5,00%	
La herramienta es intuitiva y dispone de ayudas para su aplicación.					5,00%	
La calificación y totalización de valores es fácilmente realizable.					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 1						
DIMENSIÓN 2: ALCANCE	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
Permite definir todas las funciones inherentes al puesto de trabajo.					5,00%	
Evalúa los aspectos relevantes asociados a la gestión del empleado.					5,00%	
El nivel de detalle de la evaluación es adecuado.					5,00%	
Es aplicable a todos los empleados, sin distinción de nivel jerárquico.					5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 2						
DIMENSIÓN 3: OBJETIVIDAD	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
Existen escalas de calificación numéricas.					6,66%	
Demanda que el evaluador decida la calificación a asignar.					6,66%	
Existen escalas para facilitar la calificación de los diferentes criterios o aspectos.					6,66%	

TOTAL DIMENSIÓN 3							
DIMENSIÓN 4: NIVEL DE CONTROL	1	2	3	4	PONDERA	NOTA	
El control se extiende a todos los aspectos del puesto de trabajo.					5,00%		
Existe un control uniforme de todas las dimensiones evaluadas.					5,00%		
El nivel de control es adecuado al peso de la dimensión o aspecto evaluado					5,00%		
Permite un nivel de control adecuado a todos los puestos.					5,00%		
TOTAL DIMENSIÓN 4							
DIMENSIÓN 5: IMPACTO	1	2	3	4	PONDERA	NOTA	
Su aplicación genera resistencia.					6,66%		
Los resultados obtenidos permiten tomar decisiones adecuadas.					6,66%		
Su aplicación incentiva el mejoramiento de los empleados.					6,66%		
TOTAL DIMENSIÓN 5							
VALORACIÓN DE IMAGEN INTERNA SEGÚN EL EMPLEADO							

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

3.6. Resultados

Los resultados registrados en el cuadro No. 19 han sido tomados de una encuesta guiada, en la cual el investigador lee las preguntas a la persona encuestada, y registrados en la hoja de datos propuesta.

CUADRO No. 23
RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO SEGÚN EMPLEADOS			
DIMENSIÓN			
DIMENSIÓN 1: CLARIDAD	CALIFICACIÓN	MÁXIMO	LOGRO
El lenguaje utilizado es de fácil comprensión	4,00%	5,00%	80,00%
Los campos que deben llenarse están claramente identificados	5,00%	5,00%	100,00%
La herramienta es intuitiva y dispone de ayudas para su aplicación.	5,00%	5,00%	100,00%
La calificación y totalización de valores es fácilmente realizable.	3,50%	5,00%	70,00%
PROMEDIO DIMENSIÓN 1			87,50%
CALIFICACIÓN DIMENSIÓN 1 (SOBRE 20%)			17,50%
DIMENSIÓN 2: ALCANCE	CALIFICACIÓN	PONDERA	NOTA
Permite definir todas las funciones inherentes al puesto de trabajo.	4,50%	5,00%	90,00%
Evalúa los aspectos relevantes asociados a la gestión del empleado.	5,00%	5,00%	100,00%
El nivel de detalle de la evaluación es adecuado.	5,00%	5,00%	100,00%
Es aplicable a todos los empleados, sin distinción de nivel jerárquico.	4,50%	5,00%	90,00%
PROMEDIO DIMENSIÓN 2			95,00%
CALIFICACIÓN DIMENSIÓN 2 (SOBRE 20%)			19,00%
DIMENSIÓN 3: OBJETIVIDAD	CALIFICACIÓN	PONDERA	NOTA
Existen escalas de calificación numéricas.	2,00%	6,66%	30,03%
Demanda que el evaluador decida la calificación a asignar.	2,00%	6,66%	30,03%
Existen escalas para facilitar la calificación de diferentes criterios o aspectos.	4,00%	6,66%	60,06%
PROMEDIO DIMENSIÓN 3			34,78%
CALIFICACIÓN DIMENSIÓN 3 (SOBRE 20%)			6,96%
DIMENSIÓN 4: NIVEL DE CONTROL	CALIFICACIÓN	PONDERA	NOTA
El control se extiende a todos los aspectos del puesto de trabajo.	4,00%	5,00%	80,00%
Existe un control uniforme de todas las dimensiones evaluadas.	4,00%	5,00%	80,00%
El nivel de control es adecuado al peso de la dimensión o aspecto evaluado	3,50%	5,00%	70,00%
Permite un nivel de control adecuado a todos los puestos.	4,50%	5,00%	90,00%
PROMEDIO DIMENSIÓN 4			80,00%
CALIFICACIÓN DIMENSIÓN 4 (SOBRE 20%)			16,00%
DIMENSIÓN 5: IMPACTO	CALIFICACIÓN	PONDERA	NOTA
Su aplicación genera resistencia.	3,50%	6,66%	52,55%
Los resultados obtenidos permiten tomar decisiones adecuadas.	3,50%	6,66%	52,55%
Su aplicación incentiva el mejoramiento de los empleados.	3,00%	6,66%	45,05%
PROMEDIO DIMENSIÓN 5			41,54%
CALIFICACIÓN DIMENSIÓN 5 (SOBRE 20%)			8,31%
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO SEGÚN EMPLEADOS			67,76%

Elaborado por: Wladimir Espín

Fuente: Autor

Los resultados porcentuales se obtienen dividiendo los valores acumulados de todo el personal para cuarenta (40), valor que se obtiene multiplicando diez (10) que son las persona encuestadas por cuatro (4) que es la calificación máxima que se puede asignar al factor investigado.

La calificación de las diferentes dimensiones y de la herramienta en general es:

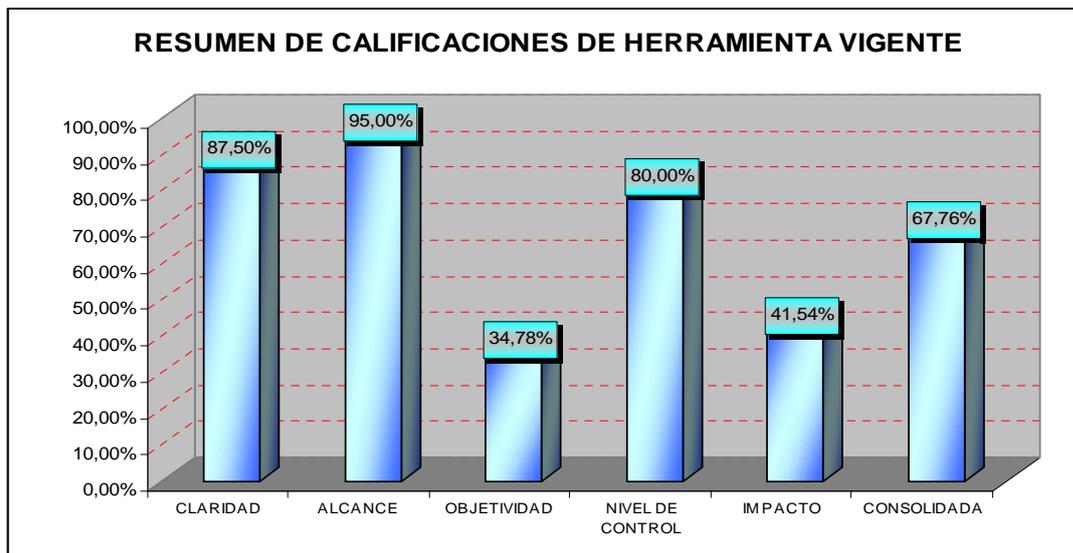
**CUADRO No. 24
RESUMEN DE CALIFICACIONES**

DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN	
CLARIDAD	87,50%	MUY BUENA
ALCANCE	95,00%	EXCELENTE
OBJETIVIDAD	34,78%	MALA
NIVEL DE CONTROL	80,00%	BUENA
IMPACTO	41,54%	REGULAR
CONSOLIDADA	67,76%	BUENA

Elaborado por: Wladimir Espín

Fuente: Autor

GRAFICO No. 16



Elaborado por: Wladimir Espín

Fuente: Autor

Conclusión del Diagnóstico de la Herramienta Eval 01 SENRES

Los resultados muestran que la herramienta que actualmente la Dirección de Administración Recursos Humanos del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, utiliza para la evaluación del personal tiene una dimensión excelente en lo referente al alcance, una dimensión muy buena respecto a la claridad, una dimensión buena en lo referente a nivel de control, regular respecto al impacto, y mala referente a la objetividad; en conjunto la herramienta es buena pero es susceptible de una mejora importante pues alcanza únicamente una calificación del 67,76%.

Recomendación del Diagnóstico de la Herramienta Eval 01 SENRES

La propuesta para el mejoramiento de esta herramienta, debe basarse en: establecer un mayor nivel de control, integrar una mejor metodología de aplicación para mejorar su impacto, y, establecer parámetros y escalas claras y objetivas de calificación para minimizar la subjetividad en su aplicación.

3.7. Propuesta para mejorar la herramienta Eval 01 SENRES

La propuesta para mejorar la herramienta vigente que se aplica en la evaluación del recurso humano del formulario expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales es:

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento

Distribuir más equitativamente el peso de los aspectos evaluados, pues actualmente se carga excesivamente con el 60% a los indicadores de gestión del puesto, lo que genera sesgo en la evaluación.

La propuesta es, que si bien el peso de los criterios no puede ser el mismo, debe ser más uniforme, priorizando los aspectos cognoscitivos y técnicos pues estos son los que permitirán desarrollar el trabajo de manera óptima; también las competencias universales, la iniciativa, el liderazgo y el trabajo en equipo, pues la calidad de gestión del empleado será un efecto causado por los otros factores.

Las quejas de personal deben seguir restando valoración al logro total del empleado.

Con estos antecedentes el peso propuesto para los diferentes criterios evaluados es:

CUADRO No. 25
PESOS PROPUESTOS

CRITERIOS	PESO
INDICADORES DE GESTIÓN	15,00%
CONOCIMIENTOS	22,50%
COMPETENCIAS TÉCNICAS	22,50%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	20,00%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	20,00%
QUEJAS CONTRA EL PERSONAL	RESTA

Elaborado por: Wladimir Espín

Fuente: Autor

Para alcanzar una mayor objetividad también se propone en primer lugar definir el diccionario de competencias; las competencias definidas para el desarrollo de los diferentes puestos de la Institución, que deben seleccionarse en dependencia de los objetivos y los descriptores del puesto, son:

1. Identificación con el servicio público
2. Orientación al usuario
3. Integridad
4. Afán de logro y superación
5. Trabajo en equipo y cooperación
6. Efectividad personal
7. Flexibilidad y adaptabilidad
8. Iniciativa
9. Capacitación y auto desarrollo
10. Pensamiento analítico
11. Visión de conjunto
12. Desarrollo de personas
13. Liderazgo de equipo
14. Capacidad de negociación
15. Pensamiento estratégico

Se propone entonces, la elaborar un mapa de competencias para identificar el perfil de competencias necesarias para la óptima gestión de los diferentes puestos existentes en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

El Mapa de Competencias Universales es:

CUADRO No. 26 MAPA DE COMPETENCIAS UNIVERSALES

Número	Coordinadores	Directores Específicos y Jefes de Departamento	Profesionales y Técnicos	Personal de apoyo
1	Identificación con el servicio público	Identificación con el servicio público	Identificación con el servicio público	Identificación con el servicio público
2	Orientación al ciudadano	Orientación al ciudadano	Orientación al ciudadano	Orientación al ciudadano
3	Integridad	Integridad	Integridad	Integridad
4	Afán de logro y superación	Afán de logro y superación	Afán de logro y superación	Afán de logro y superación
5	Trabajo en equipo y cooperación	Trabajo en equipo y cooperación	Trabajo en equipo y cooperación	Trabajo en equipo y cooperación
6	Efectividad personal	Efectividad personal	Efectividad personal	Efectividad personal
7	Flexibilidad y adaptabilidad	Flexibilidad y adaptabilidad	Flexibilidad y adaptabilidad	Flexibilidad y adaptabilidad
8	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	
9	Capacitación y auto desarrollo	Capacitación y auto desarrollo	Capacitación y auto desarrollo	
10	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	
11	Visión de conjunto	Visión de conjunto		
12	Desarrollo de personas	Desarrollo de personas		
13	Liderazgo de equipo	Liderazgo de equipo		
14	Capacidad de negociación			
15	Pensamiento estratégico			

Elaborado por: Wladimir Espín

Fuente: Autor

En el cuadro No. 23 se observa que cada puesto tiene su respectiva responsabilidad que es establecida por la SENRES.

A continuación se presenta el cuadro No. 24 de la valoración por grupos del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables por puestos considerando ciertas competencias:

CUADRO No. 27
VALORACIÓN DE COMPETENCIAS POR GRUPO DE PUESTOS

PUNTUACIÓN POR GRUPO DE PUESTOS														
COMPETENCIA	GRUPO DE PUESTOS													
	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Identificación con el servicio público	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4	3	3	2	2
Orientación al ciudadano	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4	3	3	2	2
Integridad	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4	3	3	2	2
Afán de logro y superación	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4	3	3	2	2
Trabajo en equipo y cooperación	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4	3	3	2	2
Efectividad personal	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4	3	3	2	2
Flexibilidad y adaptabilidad	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4	3	3	2	2
Iniciativa	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4				
Capacitación y auto desarrollo	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4				
Pensamiento analítico	10	9	8	7	6	5	5	4	4	4				
Visión de conjunto	10	9	8	7										
Desarrollo de personas	10	9	8	7										
Liderazgo de equipo	10	9	8	7										
Capacidad de negociación	10													
Pensamiento estratégico	10													

Elaborado por: Wladimir Espín

Fuente: Autor

Se ha establecido la valoración requerida para cada competencia, para los diferentes grupos de puestos, definidos y existentes en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

El mapa de competencias técnicas es el siguiente:

**CUADRO NO. 28
CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO**

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
ANÁLISIS DE OPERACIONES	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
COMPRENSIÓN ESCRITA	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
COMPRENSIÓN ORAL	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
COMPROBACIÓN	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
DESTREZA MATEMÁTICA	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
DETECCIÓN DE AVERÍAS	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.

DISEÑO DE TECNOLOGÍA	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
EXPRESIÓN ESCRITA	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
EXPRESIÓN ORAL	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
GENERACIÓN DE IDEAS	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
HABILIDAD ANALÍTICA (ANÁLISIS DE PRIORIDAD, CRITERIO LÓGICO, SENTIDO COMÚN)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
INSPECCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
INSTALACIÓN	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
INSTRUCCIÓN	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
MONITOREO Y CONTROL	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
OPERACIÓN Y CONTROL	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
PENSAMIENTO CRÍTICO	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNO	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
REPARACIÓN	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

SELECCIÓN DE EQUIPOS	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
----------------------	--	---	---

Elaborado por: Wladimir Espín

Fuente: SENRES EVAL 01

Como se puede observar en el cuadro de Catálogo de Competencias Técnicas del Puesto la destreza y habilidad están ya planteadas en el EVAL 01 y como se dijo anteriormente, este viene en un archivo expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales ex (SENRES) y es ahí en donde nos permite calificarnos de acuerdo a las actividades o conocimiento que tengamos cada servidor, es por esto que, se plantea un análisis debido a que cada servidor puede poner de acuerdo a su criterio la relevancia ya sea esta: alta, media o baja y así la calificación puede mejorar o mantenerse en un nivel adecuado para que el Director no tome acciones drásticas con los servidores, entonces la presente investigación propone que para evaluar los conocimientos del personal de la Dirección de Administración de Recursos Humanos se una forma objetiva se plantea; la implementación de la siguiente herramienta:

**CUADRO No. 28
SELECCIÓN DEL PERSONAL**

(SOBRE 100 PUNTOS)			
NOMBRE		CARGO	
FORMULARIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PUESTOS EN GENERAL			
NIVEL	PUNTAJE	REQUISITO	TOTAL FACTOR (1)
Se calificará tomando una sola opción de la escala de niveles (Máximo 40 puntos)			
	14	Ciclo Básico de Colegio	
	16	Título de Bachiller	
	18	Título en Tecnología 3-4 años de estudio universitario	
	20	Egresamiento Universitario de 4 años	
	22	Egresamiento Universitario de 5 años	
	24	Egresamiento Universitario de 6 años	
	26	Título Profesional - Licenciatura de 4 años de estudios universitarios	
	28	Título Profesional - Licenciatura de 5 años de estudio universitarios	
	30	Título Profesional	
	35	Especialización	
	40	Maestría	
(2) FACTOR CAPACITACION. SOBRE 30 PUNTOS			
NIVEL	PUNTAJE C/HORA	REQUISITOS	TOTAL FACTOR (2)
A	0,08	General - Sin relación directa con el área de trabajo	
B	0,12	Específico - En relación directa con el área de trabajo	
(3) FACTOR CAPACITACION=SOBRE 30 PUNTOS			
NIVEL	PUNTAJE C/AÑO	REQUISITOS (se calificara sumando los distintos niveles sobre un máximo de 20 puntos)	TOTAL FACTOR (3)
A	0,5	General - Trabajo que no tiene afinidad con la gestión	
B	1,5	Relacionada - Trabajo en áreas afines con la gestión	
C	2,5	Especializada - en relación directa, a nivel de responsable de un área de trabajo	

Elaborado por: Wladimir Espín
Fuente: Autor

El cuadro presentado nos permite el grado de mayor puntuación de acuerdo a la educación de cada servidor, cabe recalcar que la preparación depende de cada persona ya que esto favorece al ubicarse en los grados que tiene el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables es por esto que las evaluaciones no son todas las mismas, así que para poner un mejor análisis en las evaluaciones del desempeño a continuación se describe de que manera podemos mejorar y que debemos hacer para que cada servidor se sienta tranquilo al ser evaluado.

Los jefes inmediatos deben definir la efectividad de desempeño del puesto, en coordinación con la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Recursos Naturales y No Renovables, por lo que se hace necesaria la definición de indicadores de desempeño.

3.8 Definición de indicadores de desempeño.-

Los indicadores de gestión del puesto, se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, afín de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.

La escala para evaluar el nivel de cumplimiento de las actividades que cumple el servidor es la siguiente:

- 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta
- 4 cumple entre el 81% al 90% de la meta
- 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta
- 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta
- 1 igual o menos del 60% de la meta

Para asegurar un adecuado nivel de involucramiento del personal, en la aplicación de la herramienta, se recomienda que la misma sea aplicada conjuntamente con la persona evaluada.

Las recomendaciones que deberá observar el entrevistador son: la preparación de trabajo y de ambiente al momento de evaluar.

3.8.1 Preparar trabajo.-

- Lea cuidadosamente el archivo del evaluado, y anote los aspectos más importantes y que le servirán de base para iniciar la entrevista.
- Entérese del perfil del puesto y de las actividades o productos que van ser desarrollados.

3.8.2 Preparación del ambiente.-

- Escoger un sitio adecuado para la entrevista; que sea totalmente privado para que nadie interrumpa y determine un horario adecuado, por lo general en las primeras horas de la mañana.
- Tomar en cuenta que la mayoría de los entrevistados se ponen tensos.
- Ser lo más amigable; presentarse y saludarlo con mucha cortesía; hacerle sentir que está gustoso con la visita.
- Iniciar el diálogo, con asuntos totalmente diferentes. Comentar sobre el clima de la ciudad, algún suceso periodístico, político, etc., es decir con cualquier tema que conduzca a romper el “hielo” y brindar un buen ambiente.
- Darle información precisa sobre la evaluación, e invite a que el entrevistado pregunte qué puntos son de su mayor interés.
- Iniciar con las preguntas. Tener mucho tino en la forma que lo hace, capaz de que no parezca un interrogatorio. No preguntar más de una cosa a la vez.
- Elaborar las preguntas, en tal forma que el entrevistado tenga la posibilidad y soltura para responder con una adecuada explicación y no tenga que limitarse a contestar si o no.
- Evitar preguntas que estén condicionadas a responder en una sola dirección.
- Si se nota que el entrevistado titubea, divaga, elude y tiene dificultad en ser preciso en alguna respuesta, no incomodarse, ni insistir en el tema, o pedirle disculpas por no haber sido claro a lo mejor en la pregunta. Posiblemente convenga dejar la respuesta para más tarde.
- Emplear un vocabulario sencillo, o al menos ajustado a la preparación del entrevistado, (el que tiene que lucirse es el entrevistado , no el entrevistador)
- Dejar hablar al entrevistado, que sienta que tiene libertad para exponer.
- No desaprobar las respuestas y provocar discusión, crítica.

Al presentar estos aspectos podemos darnos cuenta que las evaluaciones del personal de la Dirección de Administración de Recursos Humanos, puede ser más objetiva ya que se puede analizar con el mismo servidor las fortalezas y debilidades que está teniendo al realizar las actividades y tareas de cada puesto de trabajo.

El Director quien es la persona que evalúa en la Dirección de Administración de Recursos Humanos, puede consolidar toda esta información y obtener mucha

información si su equipo de trabajo le falta más capacitación o mayor control en las actividades que se desarrolla en cada puesto de trabajo.

3.9 Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta para la mejorar la herramienta SENRES EVAL 001

3.9.1 Conclusiones.-

- Con la adopción de las acciones diseñadas, el instrumento de evaluación de la gestión del recurso humano del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, SENRES EVAL 01 será más eficiente.
- Existen varios métodos para evaluar al personal pero estos han evolucionado en función, de las necesidades de cada una de las instituciones públicas y de acuerdo al entorno del país.
- La calidad del personal con que cuenta el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, dependerá de una adecuada selección y evaluación del desempeño.
- La Dirección para Administración de Recursos Humanos, presenta problemas internos generados por la falta de una evaluación objetiva como son: evaluación por jefe inmediato sin criterios técnicos, falta de retroalimentación con los colaboradores
- La Dirección de Administración de Recursos Humanos, es un departamento altamente activa que necesita una herramienta que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores mediante un sistema organizado de actividades, para cumplir eficiente con los objetivos, debe contar con el apoyo de una herramienta que sea un sistema de medición de resultados, de información dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

3.9.2 Recomendaciones.-

- Los cambios propuestos deben ser dados a conocer a los servidores y Director de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, para que estudien la factibilidad de implementarlos.
- Se recomienda, menos injerencia personal y más objetividad en la evaluación de la gestión del recurso humano del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, en el (EVAL 01 SENRES).
- Se recomienda que la Dirección para Administración de Recursos Humanos, debería implementar los cambios propuestos, que le permita monitorear eficientemente la gestión de sus recursos; pues la información y la medición de resultados laborales son una herramienta estratégica muy poderosa para cumplir las actividades de cada puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

CUNILL Nuria y Ospina SONIA , 2003, *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática*, México. Editorial Álvaro Obregón,

CHIAVENATO, Idalberto (1998) *Administración de Recursos Humanos*, México Editorial Mc. Graw Hill.

MCDONALD, Rod y otros (2000) *Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación. Sección para la Educación Técnica y Profesional*. En boletín CINTEFOR, UNESCO Francia, página 3.. París

BALLART, Xavier (1992), *Administraciones Publicas*, Primera Edición México Editorial Banelly S.A,

BONNEFOY Juan Cristóbal, ARMIJO Mariela, (2005) *Indicadores de desempeño en el sector público*. Manuales, Santiago de Chile- Chile

CUNILL Nuria y OSPINA SONIA, (2003) *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática*, México. Editorial Álvaro Obregón,

HAGAR, Athanasouy (1944) *Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación. Sección para la Educación Técnica y Profesional*. En boletín CINTEFOR, UNESCO. París Francia, página 10

INTERNET

Eficiencia, Economía Eficacia, Norma para el Sistema de Desempeño de los Servidores Públicos en el Nivel Operativo.

www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sep2004/evaluación_desempeño.pdf

consultado el 10-01-2011

Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-4-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html> consultado el 15-01-2011

PARRA M. (2002) La evaluación del desempeño y la gestión de RRHH. Universidad Rafael Belloso Chacín –Urbe consultado en 8 de septiembre de 2006 en www.rrhmagazine.com

REGISTRO OFICIAL No 192 Edición Especial , Jueves 13 de Mayo del 2010 véase en http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5581&Itemid=55 Revista Judicial versión digital